

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КУЩАК Володимир Ігорович

Технології ефективної адаптації персоналу в організації. / Technologies of effective personnel adaptation in the organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
В. І. Кущак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М.
Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та значення адаптації персоналу у сучасному менеджменті.....	6
1.2. Теоретичні моделі та підходи до побудови системи адаптації персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та його кадрової політики.....	23
2.2. Оцінка існуючої системи адаптації персоналу на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	41
3.1. Інноваційні HR-технології у сфері адаптації персоналу на підприємстві.....	41
3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві.....	47
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

В умовах глобальної конкуренції та постійних змін у соціально-економічному середовищі саме людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Сучасні компанії вже не можуть досягати високих результатів, спираючись лише на технології, обладнання чи фінансові ресурси. Визначальним фактором успіху стає ефективне управління персоналом, яке передбачає не тільки професійний підбір працівників, а й створення сприятливих умов для їхнього входження в організацію.

Адаптація персоналу є одним із ключових елементів системи управління людськими ресурсами, адже від її якості залежить швидкість професійного становлення нових співробітників, їхня залученість до корпоративних процесів, рівень задоволеності працею та лояльність до роботодавця. Недостатньо налагоджений процес адаптації призводить до зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, зростання витрат на повторний відбір і навчання персоналу. Натомість ефективна адаптація створює умови для формування стабільного кадрового потенціалу, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Особливого значення тема набуває в умовах цифрової трансформації та поширення дистанційних форм роботи. Сьогодні підприємства стикаються з новими викликами: необхідністю організовувати адаптацію співробітників у віддаленому форматі, використовувати сучасні інформаційні технології, гейміфікацію, електронне навчання, програми наставництва, мобільні додатки та інші інноваційні інструменти. Відповідно, виникає потреба у науковому осмисленні та практичному впровадженні технологій ефективної адаптації персоналу.

У вітчизняній науковій літературі питання управління персоналом та реформування системи організації праці знайшли відображення у працях таких учених, як Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антоцина, О.М. Скібіцький, Г.А. Дмитренко, а також сучасних дослідників

адаптаційних процесів - Н.К. Назарова, Е.Р. Степанової, В.О. Пенюка, І.В. Шапки, Н.В. Яшкіної, І.О. Варіс та О.І. Кравчука. Проте, незважаючи на ґрунтовність проведених досліджень, аспект ефективної адаптації персоналу до нових умов діяльності підприємств залишається малодослідженим і потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві із застосуванням сучасних HR-технологій.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- проаналізувати сутність та значення процесу адаптації персоналу в умовах сучасного менеджменту;
- дослідити основні теоретичні моделі та підходи до організації системи адаптації персоналу;
- надати характеристику підприємства та його кадрової політики;
- провести оцінку існуючої системи адаптації персоналу, виявити її сильні та слабкі сторони;
- визначити проблеми, що знижують ефективність процесу адаптації працівників;
- обґрунтувати можливості використання інноваційних hr-технологій у сфері адаптації;
- запропонувати практичні шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу для підвищення результативності його діяльності.

Об'єкт дослідження – процес адаптації персоналу в організації як складова системи управління людськими ресурсами.

Предмет дослідження – технології, методи та інструменти забезпечення ефективної адаптації персоналу, а також напрями їх удосконалення на сучасному підприємстві.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для розкриття сутності поняття

«адаптація персоналу» та систематизації підходів до її організації; системний підхід – для розгляду адаптації як цілісного процесу, що охоплює професійну, організаційну та соціально-психологічну складові; порівняльний аналіз – для вивчення зарубіжного й вітчизняного досвіду адаптації; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) – для отримання емпіричних даних щодо результативності існуючої системи адаптації на підприємстві; статистичні методи – для оцінки впливу адаптаційних заходів на плинність кадрів і продуктивність праці.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні сутності процесу адаптації персоналу як комплексної багаторівневої системи, що поєднує професійні, організаційні та соціально-психологічні аспекти, а також у розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних HR-технологій. У роботі обґрунтовано можливості використання інноваційних інструментів (онлайн-онбордингу, e-learning, гейміфікації, buddy-програм, HR-аналітики, VR/AR-технологій) для скорочення терміну входження нових працівників у професійне середовище, підвищення їхньої лояльності та зменшення рівня плинності кадрів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для удосконалення кадрової політики підприємств, скорочення часу адаптації нових працівників, зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, підвищення рівня лояльності та задоволеності персоналу. Запропоновані у роботі рекомендації можуть стати основою для створення корпоративних програм адаптації, впровадження електронних навчальних платформ, систем наставництва та HR-аналітики.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та факультету економіки та управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення адаптації персоналу у сучасному менеджменті

У системі сучасного менеджменту людина розглядається як головний ресурс, від якого безпосередньо залежить успіх і стабільність функціонування будь-якої організації. Традиційно ефективність підприємства пояснювалася наявністю матеріальних активів, фінансових ресурсів або сучасних технологій. Проте поступово визнання здобула думка, що всі ці складові є важливими, але визначальним фактором результативності є людський капітал. Саме персонал створює інновації, впроваджує зміни, налагоджує взаємодію між клієнтами та організацією. У зв'язку з цим надзвичайного значення набуває процес входження нових працівників у колектив, який у науковій літературі та практиці управління персоналом визначається як адаптація.

Адаптація персоналу – це процес поступового включення співробітника до умов організації, в результаті якого відбувається його пристосування до професійних завдань, соціального середовища колективу, норм і цінностей корпоративної культури. Водночас це не лише «звикання» до нового місця роботи, а складний багатокomпонентний процес, який охоплює професійні, організаційні та соціально-психологічні аспекти [6, с 138].

У науковій літературі поняття «адаптація персоналу» трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю цього процесу та різними підходами дослідників до його вивчення. Українські та зарубіжні науковці наголошують, що адаптація не обмежується лише звиканням працівника до нового робочого місця, а охоплює значно ширше коло явищ: професійні, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

Так, Л.В. Балабанова визначає адаптацію як процес пристосування працівника до нових умов професійної діяльності та соціального середовища

організації, що у підсумку забезпечує ефективне виконання трудових функцій. Подібної думки дотримується і М.Д. Виноградський, який акцентує на цілеспрямованості процесу входження працівника в організацію, що включає оволодіння професійними навичками, засвоєння норм поведінки та налагодження взаємодії в колективі.

Таблиця 1.1

Визначення поняття "адаптація персоналу" окремими науковцями*

Автор	Визначення адаптації персоналу
Балабанова Л.В.	Адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до нових умов професійної діяльності та соціального середовища організації, що забезпечує ефективне виконання трудових функцій.
Виноградський М.Д.	Адаптація – це цілеспрямований процес входження працівника в організацію, який включає оволодіння професійними навичками, засвоєння норм поведінки та включення у колективні взаємини.
Колот А.М.	Адаптація працівника – це взаємний процес пристосування нового співробітника до організації і організації до працівника, що ґрунтується на балансі інтересів обох сторін.
Скібіцький О.М.	Адаптація персоналу – це сукупність організаційних заходів, спрямованих на швидке досягнення новим працівником необхідного рівня продуктивності та інтеграцію у соціальне середовище колективу.
Армстронг М. (Armstrong M.)	Адаптація (induction) – це процес ознайомлення нового працівника з роботою, організацією, її культурою і колегами з метою швидкого досягнення ним задоволеності працею та ефективності.
Десслер Г. (Dessler G.)	Адаптація (orientation) – це програма введення в посаду, що допомагає новим співробітникам скоротити період невизначеності та швидше інтегруватися в організаційне середовище.

* Складено автором за даними [19; 23; 28; 46]

Зарубіжні науковці також широко досліджують питання адаптації персоналу. Так, М. Армстронг розглядає її крізь призму «induction» – процесу ознайомлення нового працівника з роботою, організацією, її культурою і колегами з метою швидкого досягнення задоволеності працею та ефективності. Г. Десслер визначає адаптацію як «orientation» – спеціально розроблену

програму введення в посаду, що допомагає новим співробітникам зменшити відчуття невизначеності та швидше інтегруватися у середовище організації.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що адаптація персоналу – це цілеспрямований і комплексний процес, у ході якого відбувається гармонізація відносин між працівником і організацією. Вона охоплює не тільки оволодіння професійними знаннями та навичками, але й соціалізацію у новому колективі, засвоєння норм корпоративної культури, формування відчуття лояльності та відповідальності за результати діяльності. Від ефективності цього процесу залежить як швидкість досягнення працівником належної продуктивності, так і загальна стабільність кадрового потенціалу підприємства.

З одного боку, адаптація – це діяльність самого працівника, спрямована на освоєння нових умов праці, виробничих вимог і соціальних норм. З іншого боку – це і управлінський процес, що реалізується з боку роботодавця шляхом створення спеціальних програм, методик і технологій, які допомагають новачкові швидше та легше інтегруватися в організацію. Таким чином, адаптація – це двосторонній процес, що вимагає активності як від співробітника, так і від керівництва.

Для працівника адаптація є засобом зниження невизначеності та стресу, що супроводжують зміну місця роботи. У період входження в новий колектив у людини часто виникають психологічні труднощі: відчуття чужості, невпевненість у власних силах, брак інформації про вимоги керівництва. Завдяки якісно побудованій системі адаптації ці проблеми поступово знімаються. Працівник отримує необхідні знання про свої обов'язки, про систему цінностей і правил поведінки в колективі, відчуває підтримку наставника та колег, що дає йому змогу швидше досягти належного рівня продуктивності, розкрити професійний потенціал, сформувати відчуття приналежності до організації.

Для організації ефективна адаптація є не менш важливою. Дослідження доводять, що більшість звільнень відбувається у перші місяці роботи через нездатність працівників пристосуватися до нових умов, що призводить до

додаткових витрат на повторний пошук кадрів, їхнє навчання та втрати часу. Успішна адаптація, навпаки, сприяє зниженню рівня плинності кадрів, підвищує мотивацію, формує лояльність до компанії. Організація, яка інвестує в адаптаційні програми, фактично інвестує у власну стабільність, адже отримує не просто працівника, а залученого співробітника, готового до довгострокового співробітництва.

Крім того, адаптація безпосередньо впливає на економічні результати діяльності. Чим швидше працівник набуде необхідних компетенцій та інтегрується у робочі процеси, тим швидше він почне приносити компанії відчутну користь. Таким чином, адаптація зменшує «непродуктивний» період, коли витрати на співробітника вже здійснюються, але результативність його роботи ще не досягає потрібного рівня.

У сучасному менеджменті прийнято виділяти кілька основних аспектів адаптації персоналу [24, с. 68]:

1) професійна адаптація – пристосування працівника до нових завдань, технологій, умов праці, набуття професійних знань і навичок, необхідних для виконання роботи;

2) організаційна адаптація – ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку, структурою організації, розподілом повноважень і відповідальності;

3) соціально-психологічна адаптація – встановлення міжособистісних стосунків у колективі, формування довірчих відносин із колегами та керівництвом, відчуття себе частиною команди;

4) культурна адаптація – засвоєння цінностей, норм і традицій корпоративної культури, які визначають стиль взаємодії всередині організації.

Важливим є те, що всі ці аспекти взаємопов'язані. Неможливо досягти професійної ефективності без соціально-психологічного прийняття колективом чи без розуміння правил організації.

У табл. 1.1 відображено багатогранність процесу адаптації персоналу, від класифікаційних ознак.

Таблиця 1.2

Класифікація видів адаптації персоналу [15]

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрадженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за змістом	організаційна адаптація	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	психофізіологічна адаптація	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна адаптація	пристосування працівника до відносин у колективі
	економічна адаптація	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	професійна адаптація	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

По-перше, важливо підкреслити, що адаптація може розглядатися як з боку працівника, так і з боку організації, що свідчить про двосторонній характер

процесу: новачок намагається пристосуватися до нових умов, а підприємство створює сприятливе середовище для цього.

По-друге, значну увагу приділено рівню досвіду працівників – первинна адаптація актуальна для новачків без практики, тоді як вторинна – для тих, хто вже має професійний досвід, але змінює умови праці.

По-третє, простежується розмежування між активною та пасивною адаптацією, що характеризує ступінь особистої ініціативи працівника, що важливо, адже від рівня активності залежить швидкість та ефективність включення у трудовий процес.

Виділено також види за сферою впливу – адаптація до нової посади, реадаптація після перерв, адаптація у разі пониження чи звільнення, що підкреслює, що адаптація відбувається не лише при прийнятті на роботу, а й у різних життєвих і кар'єрних ситуаціях.

За ступенем завершеності розрізняють повну, часткову та дезадаптацію, що демонструє різні результати процесу – від повної інтеграції до невдачі в пристосуванні.

Первинна адаптація охоплює тих співробітників, які вперше стикаються з реальними умовами трудової діяльності. У цьому випадку організація має завданням «влити» молодь у колектив, забезпечити початковий розподіл робочої сили, визначити ролі та обов'язки новачків. Дуже важливим аспектом є соціалізація та професіоналізація – тобто не лише навчання виконанню виробничих функцій, а й входження у колектив, сприйняття його норм і цінностей. Не менш значущою є професійна орієнтація, яка допомагає працівнику усвідомити вимоги посади, перспективи розвитку та свій внесок у досягнення спільних результатів. Таким чином, первинна адаптація фактично є мостом між теоретичними знаннями, здобутими у закладах освіти, та реальними потребами виробництва.

Вторинна адаптація стосується працівників, які вже мають досвід роботи, але змінюють посаду, колектив або навіть сферу діяльності. У цьому випадку

акцент робиться не стільки на базовій професійній підготовці, скільки на забезпеченні стабільності внутрішнього середовища організації. Вторинна адаптація передбачає поліпшення виробничого клімату, уникнення конфліктів між «старими» й «новими» співробітниками, а також сприяє раціональному перерозподілу кадрів відповідно до потреб організації. Важливим завданням є також підготовка робочого місця новому співробітнику, що скорочує період його входження в професійний ритм. У підсумку вторинна адаптація спрямована на підвищення рівня стабільності колективу, забезпечення його цілісності та згуртованості.

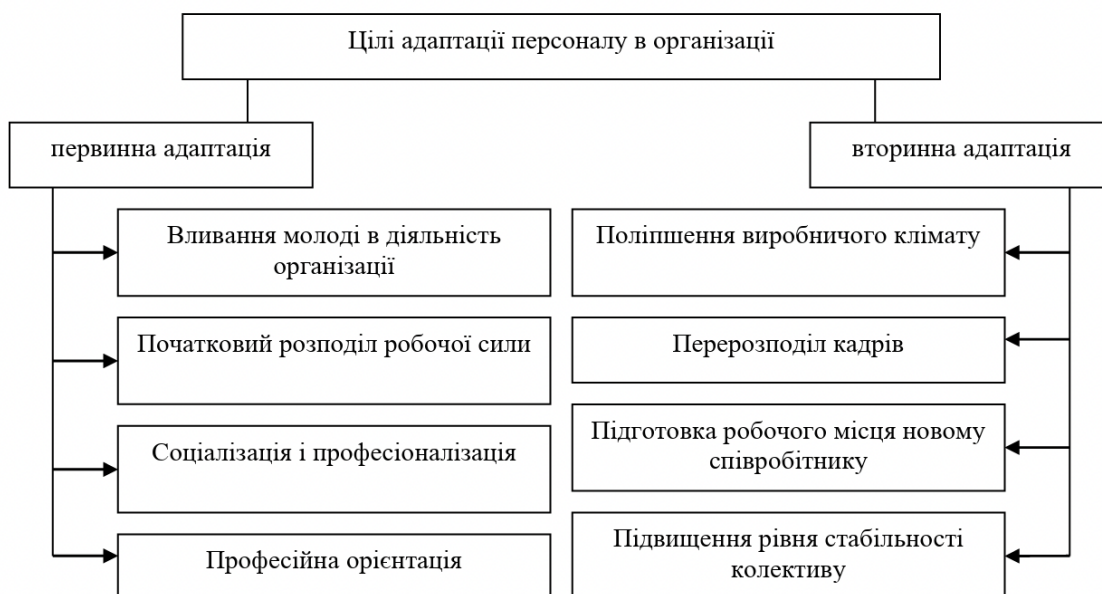


Рис. 1.1. Цілі адаптації персоналу на підприємстві [8, с. 53]

Формування результативної системи адаптації персоналу передбачає впровадження цілісного комплексу заходів, які допомагають новому працівникові швидко та успішно зайняти визначену посаду з мінімальними труднощами як для нього самого, так і для підприємства в цілому. Така система покликана не лише подолати типові бар'єри, що виникають у процесі пристосування до нового середовища, але й зробити цей процес максимально ефективним та економічно доцільним.

На думку фахівців, правильно організована система адаптації здатна забезпечити низку важливих переваг. Для підприємства це означає: прискорення виходу співробітника на необхідний рівень продуктивності; формування та підтримку позитивних взаємовідносин у трудовому колективі; зменшення ризику помилок, характерних для новачків, а отже, й зниження потенційних втрат; економію часу та зусиль досвідчених співробітників, які зазвичай надають допомогу новим колегам; а також зменшення рівня плинності кадрів.

З позиції працівника, ефективна система адаптації створює умови для входження у здорові трудові відносини, сприяє швидкому набуттю професійних знань і практичних навичок, а також допомагає знизити рівень стресу, що супроводжує період початку роботи в новому колективі.

Практика показує, що будь-яка дієва система адаптації має включати кілька ключових елементів. По-перше, це програма адаптації, яка визначає конкретні заходи, терміни їх проведення та забезпечує логічну послідовність дій усього процесу. По-друге, важливим компонентом є система наставництва, яка передбачає закріплення за новим співробітником більш досвідченого колеги для надання допомоги в організації його професійної діяльності. І, по-третє, обов'язковою складовою є система атестації, що дозволяє оцінити результати роботи працівника після проходження адаптаційних заходів та зробити висновки щодо успішності його інтеграції в організацію.

Практика управління персоналом переконує, що ефективна система адаптації неможлива без наявності низки базових складових. До них відносять:

- програму адаптації, яка визначає комплекс заходів, терміни їх проведення та забезпечує логічну послідовність процесу входження нового співробітника в організацію;

- систему наставництва, що передбачає закріплення за новачком досвідченого колеги з метою допомоги в організації трудової діяльності та швидшого засвоєння професійних обов'язків;

- систему атестації, яка виступає інструментом підсумкової оцінки результативності роботи працівника після проходження адаптаційних заходів.

Виходячи з існуючих наукових підходів, процес входження працівника до організації можна поділити на кілька послідовних етапів.

На підготовчому етапі проводиться аналіз професійних характеристик кандидата, що дозволяє визначити його готовність до роботи та слугує підґрунтям для формування ефективної програми адаптації.

Далі настає активний етап, коли новий співробітник після офіційного виходу на роботу починає безпосередньо пристосовуватися до умов організації та включатися в життя колективу. У межах цієї фази виокремлюють кілька рівнів адаптації [2]:

- первинна адаптація охоплює перший робочий день і пов'язана з подоланням психологічних труднощів, які виникають унаслідок потрапляння в новий колектив;

- поглиблена адаптація відбувається впродовж початкового періоду випробувального терміну, коли працівник прагне закріпити за собою певну роль і зайняти бажане місце в колективі відповідно до наявної корпоративної культури;

- остаточна адаптація характерна для завершальної частини випробувального терміну й означає повне інтегрування працівника у виробничу та соціальну сферу організації.

На ефективність та тривалість процесу адаптації персоналу впливає низка факторів, які обумовлюють як швидкість входження працівника у нове середовище, так і кінцевий результат цього процесу.

Одним із ключових чинників є якість проведення процедури найму. Якщо під час відбору обрати кандидата, який максимально відповідає вимогам посади, це дозволяє значно скоротити час його професійного пристосування. Такий працівник швидше освоює функціональні обов'язки, легше входить у робочий ритм та потребує меншого обсягу додаткових навчальних заходів. Натомість

помилки на етапі рекрутингу неминуче ускладнюють подальший процес адаптації, збільшують його тривалість і підвищують ризик плинності кадрів.

Важливе значення має також розмір підприємства. На невеликих організаціях адаптаційні заходи, як правило, обмежуються короткою ознайомчою бесідою чи консультацією, що зменшує витрати часу і ресурсів. Проте у великих компаніях новачок стикається з розгалуженою структурою, багаторівневими функціональними зв'язками та значними обсягами інформації, яку необхідно засвоїти, що об'єктивно збільшує тривалість адаптації та потребує ретельно організованої системи підтримки, що зумовлює додаткові витрати для організації.

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на процес адаптації персоналу [12, с. 242]

Фактор	Характеристика
Якість проведення найму	Відповідність кандидата вимогам посади скорочує термін адаптації, знижує витрати на навчання та прискорює досягнення необхідного рівня продуктивності.
Розмір підприємства	На малих підприємствах адаптація обмежується ознайомчими заходами і відбувається швидше; на великих – потребує більше часу через складнішу структуру, велику кількість інформаційних та функціональних зв'язків.
Морально-психологічний клімат	Дружня атмосфера, довіра та відсутність конфліктів сприяють швидкому пристосуванню працівників; несприятливий клімат ускладнює інтеграцію і може призвести до плинності кадрів.
Характер і зміст посади	Посади з високим рівнем відповідальності та складними функціями потребують тривалішого періоду адаптації; простіші робочі функції засвоюються швидше.
Соціально-демографічні та особистісні характеристики	Вік, освіта, досвід, сімейний стан, національні особливості по-різному впливають на швидкість та якість адаптації: молодь легше засвоює нове, але потребує наставництва; досвідчені працівники мають професійний багаж, але можуть важче приймати нові стандарти.

Не менш важливим чинником виступає морально-психологічний клімат у колективі. Атмосфера довіри, відсутність конфліктів, налагоджені міжособистісні контакти створюють комфортне середовище, яке значно полегшує пристосування нових співробітників. У дружньому колективі працівники швидше освоюють корпоративні норми, відчувають підтримку колег і проявляють вищу зацікавленість у роботі. Натомість негативний психологічний клімат, конкуренція

чи конфліктність уповільнюють процес інтеграції та можуть призвести до зниження мотивації або навіть до передчасного звільнення працівника.

Суттєвий вплив має й характер посади та зміст виконуваної роботи. Чим вищими є вимоги до кваліфікації, відповідальності та компетентності працівника, тим триваліший період адаптації потрібен для досягнення необхідного рівня ефективності. Наприклад, для робітничих спеціальностей процес входження до трудового колективу може бути відносно коротким, тоді як керівні та інноваційні посади потребують більш складної та поетапної адаптації.

Окрему групу становлять соціально-демографічні та особистісні характеристики працівників. Вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, професійний досвід та національні особливості по-різному впливають на швидкість і результативність процесу адаптації. Молоді спеціалісти, як правило, легше засвоюють нову інформацію і швидше включаються у колектив, проте можуть потребувати додаткового наставництва. Працівники з великим досвідом, навпаки, мають достатній професійний багаж, але іноді відчують труднощі у прийнятті нових підходів чи корпоративних стандартів.

1.2. Теоретичні моделі та підходи до побудови системи адаптації персоналу

Питання побудови ефективної системи адаптації персоналу є одним із ключових у сучасному менеджменті. Дослідники й практики підходять до його вирішення по-різному, формуючи власні моделі, що відображають специфіку процесу входження працівника в організацію. Спільним для більшості концепцій є те, що адаптація розглядається як послідовний, багаторівневий і взаємний процес, у ході якого відбувається узгодження інтересів працівника та організації.

Традиційно в науковій літературі зустрічається класична поетапна модель адаптації, яка наголошує на поступовості цього процесу. Спочатку працівник

проходить етап ознайомлення з організацією, її цінностями, правилами та культурою, що є своєрідний момент «першого контакту», коли формується перше враження та мотивація залишитися в колективі. Наступним кроком є етап пристосування, коли новачок починає виконувати конкретні завдання, засвоює робочі інструкції та технології, перевіряє на практиці свої знання і навички. Далі йде інтеграція – процес входження у колектив, встановлення соціальних зв'язків, формування взаємної довіри з колегами. Найвищим рівнем є ідентифікація, коли працівник уже не просто виконує роботу, а ототожнює себе з організацією, приймає її цілі як власні та виявляє готовність до довгострокового співробітництва.

Окремі дослідники акцентують увагу на соціально-психологічній складовій адаптації, підкреслюючи, що вирішальним фактором є прийняття працівника колективом. У такому підході важливим є створення сприятливого психологічного клімату, проведення тимблдингових заходів, налагодження неформальних контактів, а також застосування наставництва. Якщо у класичній моделі акцент робиться на професійному та функціональному входженні, то тут у центрі стоїть людина, її емоції та потреба відчувати підтримку.

Водночас існує і організаційний підхід, де адаптація розглядається як частина системи управління персоналом. У цьому випадку ключового значення набувають чіткі посадові інструкції, формалізовані процедури введення в посаду, структуровані програми навчання, а також механізми контролю за результатами адаптації. Такий підхід особливо характерний для великих компаній, де персоналізація процесу обмежена, а головною метою є створення уніфікованих стандартів для всіх співробітників.

Цікавим є і так званий підхід подвійної адаптації, який наголошує на взаємності процесу. Не лише працівник має пристосовуватися до нових умов, але й сама організація повинна проявляти гнучкість і враховувати індивідуальні особливості співробітника. У цьому випадку адаптація розглядається як діалог

двох сторін, що дозволяє уникнути конфліктів інтересів і створює основу для формування лояльності.

Сучасний розвиток технологій зумовив появу ще одного напрямку – цифрових та інноваційних моделей адаптації. Вони базуються на використанні електронних платформ для навчання, чат-ботів для надання інформації новачкам, гейміфікації процесу входження у колектив, а також HR-аналітики, яка дозволяє відстежувати прогрес адаптації в реальному часі. Такий підхід забезпечує швидкість, гнучкість і персоналізацію, що особливо актуально в умовах дистанційної чи гібридної зайнятості.

Таблиця 1.3

Методи адаптації персоналу [7, с. 168]

Метод	Загальна характеристика
Економічні	Забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді зниження: <ul style="list-style-type: none"> • норм виробітку для працівників; • вимог для фахівців і управлінських працівників.
Організаційно-адміністративні	Передбачають встановлення контролю за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій.
Соціально-психологічні	Залучають працівника до різних зв'язків і взаємодії у колективі, сприяють швидшому введенню в посаду.

У табл. 1.3 наведено класифікацію методів адаптації персоналу за трьома основними групами: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Такий поділ відображає багатовимірність процесу адаптації та показує, що включення нового працівника в колектив і робоче середовище потребує комплексного підходу, який охоплює як матеріальні стимули, так і управлінські заходи та соціально-психологічну підтримку.

Економічні методи орієнтовані на створення сприятливих умов для входження працівника в професійне середовище через систему пільг і послаблених вимог на початковому етапі роботи. Зокрема, у перші місяці для новачків можуть знижуватися норми виробітку або ж частково пом'якшуватися вимоги для спеціалістів та управлінців. Такий підхід дозволяє уникнути перевантаження, поступово включити працівника у робочий процес і дати йому

час на опанування нових обов'язків. Крім того, економічні методи виконують ще одну важливу функцію – вони сигналізують співробітнику, що організація готова інвестувати у його розвиток, створюючи умови для комфортного старту, що, своєю чергою, підвищує рівень задоволеності та лояльності до роботодавця.

Організаційно-адміністративні методи підкреслюють управлінську сторону процесу адаптації. Йдеться про необхідність системного контролю за тим, як працівник пристосовується до нових умов, наскільки він справляється зі своїми функціями, які труднощі виникають і якою мірою він відповідає очікуванням керівництва. У разі виявлення проблем застосовуються коригувальні дії – додаткове навчання, наставництво, перегляд завдань. Важливим є те, що організаційно-адміністративні методи дозволяють зробити процес адаптації більш керованим, знизити ризики невдалого підбору кадрів і підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Соціально-психологічні методи акцентують увагу на інтеграції працівника у соціальне середовище організації. Вони передбачають залучення новачка до різних формальних і неформальних зв'язків, розвиток комунікацій, включення у життя колективу. Важливу роль відіграють корпоративні заходи, програми наставництва, спільні проєкти, які дають змогу працівникові відчутти підтримку колег і поступово стати повноправним членом колективу. Саме соціально-психологічні методи найбільше впливають на швидкість входження новачка в організаційну культуру, формування довіри та згуртованості, що є критично важливим для довгострокової лояльності персоналу.

Аналіз табл. 1.4 дозволяє побачити багатогранність інструментів, які сучасні підприємства застосовують для забезпечення успішної адаптації персоналу. У практиці вітчизняних організацій вагоме місце посідає наставництво. Його сутність полягає у передачі досвіду, знань та практичних навичок від більш досвідченого працівника до новачка. Наставництво створює умови для швидкого набуття професійної компетентності, водночас формуючи

неформальний зв'язок між учнем і наставником, що сприяє зниженню психологічної напруги у період адаптації.

Таблиця 1.4

Інструменти адаптації персоналу [21, с. 406]

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
На вітчизняних підприємствах		
Наставництво	Розвиток і навчання на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника	Процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним
Коучинг	Сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом	Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень
Адаптаційний лист	Готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією	Може бути підготовлений як у друкованому, так і в електронному вигляді
Корпоративна брошура	Орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію	Може видаватись як в друкованій формі, так і в електронній. Як показує практика, найбільш зручний формат такого видання – А6, або 105 x 148 мм, що дозволяє йому називатися кишеньковим довідником
Дні новачків	Командоутворення	В компанії можуть відбуватися з різною періодичністю. Найбільш часто зустрічаються варіанти – один раз на місяць та один раз на квартал. У деяких компаніях День новачків замінює Welcome! Тренінг. У цьому випадку захід зазвичай включає офіційну (змістовну) і неофіційну (розважальну) частини.
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); телефонний довідник	Частина документів може бути записана на компакт-диск, наприклад, разом з фільмом про компанію
Стажування	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах
Welcome! Тренінг. (або Вступний курс «Ласкаво просимо в компанію!»)	Формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок	Може проводитися у формах: аудиторний тренінг, електронний курс, змішаний варіант. Як правило, триває від двох годин до двох днів
У зарубіжних компаніях		
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командоутворення	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

На відміну від нього, коучинг не передбачає прямого інструктування, а ґрунтується на стимулюванні працівника до пошуку власних рішень і розвитку внутрішнього потенціалу. Коуч виступає радше фасилітатором і підтримкою, ніж радником, що особливо актуально на етапі інтеграції, коли важливо навчити працівника самостійно долати труднощі.

Іншим поширеним інструментом є адаптаційний лист, який виконує роль офіційного документа, що регламентує перші кроки новачка у колективі. Зазвичай він формується керівником та підписується працівником у перший день роботи. Його практична цінність полягає у чіткому окресленні завдань, очікувань та переліку дій, що мінімізує невизначеність і дисциплінує процес входження.

Інформативну функцію виконує також корпоративна брошура, що забезпечує новачка відомостями про компанію: її структуру, цінності, правила та традиції. Вона може існувати як у друкованій, так і в електронній формі, а у зручному форматі кишенькового довідника є постійним джерелом базової інформації для працівника. Подібні матеріали дозволяють формувати корпоративну ідентичність і підвищують рівень залученості персоналу.

Важливою практикою є проведення «днів новачків», під час яких відбувається командоутворення та знайомство нових співробітників між собою, а також із ключовими представниками організації, що поєднує офіційну (ознайомчу) та неофіційну (культурно-розважальну) частини, завдяки чому сприяє швидшій соціалізації та зниженню бар'єрів у комунікації.

Комплексним інструментом виступає «комплект новачка», який зазвичай включає посадову інструкцію, внутрішні нормативні документи, адаптаційний лист, корпоративні матеріали, маркетингову продукцію, сувеніри, а також контакти відповідальних осіб. Такий комплект виконує роль систематизованого пакета знань, що забезпечує працівника всією необхідною інформацією на старті.

Окремо варто відзначити стажування, яке дозволяє співробітнику на практиці оволодіти професійними функціями, а також ознайомитися з роботою суміжних підрозділів. Стажування розглядається як ефективний засіб не лише професійної, але й організаційної адаптації.

Серед інноваційних підходів у вітчизняній практиці виокремлюється Welcome!-тренінг (або вступний курс «Ласкаво просимо до компанії!»). Його зміст зосереджується на формуванні у працівника базового розуміння бізнес-процесів, корпоративних цінностей, правил комунікації та стандартів поведінки.

Що стосується зарубіжних компаній, то вони активно використовують інструменти, спрямовані на міжфункціональну мобільність та цифровізацію процесу адаптації. Зокрема, secondment (тимчасове переведення працівника до іншого департаменту чи підрозділу) забезпечує розширення кругозору, сприяє формуванню горизонтальних зв'язків та підвищує гнучкість персоналу. У практиці закордонних організацій також широко застосовується e-learning (дистанційне чи змішане навчання), що дозволяє стандартизувати та масштабувати процес адаптації, забезпечити доступність навчальних матеріалів у зручному форматі.

Не менш поширеним є інструмент buddying (система «друг/приятель»), який ґрунтується на неформальних відносинах дружби та підтримки між новим співробітником і більш досвідченим колегою. Такий підхід допомагає знизити соціально-психологічну напругу та полегшити входження у колектив.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та його кадрової політики

ТОВ «Сахара» належить до провідних українських підприємств у сфері енергоефективних технологій та інженерних систем. Підприємство було засновано у серпні 2000 р. в місті Тернопіль, і відтоді пройшло динамічний шлях розвитку від невеликої фірми з колективом у 11 осіб до багатoproфільної структури з численними підрозділами. Сьогодні компанія має повноцінні представництва у Києві, Львові, Тернополі та Івано-Франківську, забезпечуючи клієнтів комплексними інженерними рішеннями в різних регіонах України.

З моменту заснування підприємство поступово розширювало географію діяльності, зокрема у 2001 р. було відкрито філіал у Хмельницькому, у 2003 р. - підрозділ у Івано-Франківську та дочірню компанію «Сахара-Дон» у Донецьку, у 2005 р. створено представництво в Києві, у 2006 р. - у Дніпропетровську, а з 2016 р. активно функціонує компанія «Сахара-Львів». Такий розвиток свідчить про послідовну стратегію розширення ринку та прагнення бути ближчими до клієнтів у різних регіонах країни.

Головною метою діяльності «Сахари» є підвищення якості життя людей та збереження навколишнього середовища шляхом впровадження надійних, інноваційних і високоефективних енергозберігаючих систем. Компанія орієнтується на використання відновлювальних джерел енергії, поєднуючи екологічний підхід із сучасними технологіями. Її кредо - «інновації та екологія», що відображає прагнення створювати комфортні умови для клієнтів, мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

На сучасному етапі ТОВ «Сахара» функціонує як багатoproфільна організація, що надає повний спектр послуг:

- проектування інженерних систем;
- комплектація об'єктів обладнанням;

- монтажні роботи;
- енергоаудит;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- сервісний супровід.

Особливість діяльності полягає у комплексному підході: компанія виконує весь цикл робіт - від підготовки проєкту до введення системи в експлуатацію, що дозволяє забезпечувати високу якість на кожному етапі взаємодії з клієнтами.

Компанія пропонує понад 20 тисяч найменувань теплотехнічного обладнання, що дозволяє задовольнити потреби клієнтів з різними запитами.

Асортимент включає:

- теплові насоси;
- системи вентиляції та зволоження повітря;
- сонячні колектори Paradigma;
- фотоелектричні системи;
- каміни Wodtke;
- пелетні котли;
- геотермальні системи;
- системи поверхневого опалення та охолодження;
- насосне обладнання Wilo;
- трубопровідні системи;
- ворота та двері, а також інші інженерні рішення для житлових і промислових об'єктів.

Завдяки такому широкому асортименту підприємство здатне реалізовувати як стандартні, так і індивідуальні проєкти різної складності.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Сахара» є використання інноваційного обладнання, орієнтація на енергоефективність та застосування сучасних технологій монтажу й сервісу. Компанія активно співпрацює з провідними європейськими та японськими виробниками, зокрема Paradigma, Waterkotte, Fränkische, Frank, Chofu, Wodtke, Merlin, Pichler, Eurotherm,

BluMartin, Wamak, а також із відомими світовими брендами Wilo, Herz, Danfoss, Geberit, Meibes, Hörmann. Така партнерська мережа гарантує високу якість обладнання, що постачається, і відповідність міжнародним стандартам.

Особливу увагу «Сахара» приділяє впровадженню екологічно чистих і відновлювальних технологій:

- геліосистем, що перетворюють сонячне випромінювання на теплову енергію;
- теплових насосів, які використовують енергію навколишнього середовища;
- біомасових котлів із нейтральними викидами CO₂;
- вентиляційних систем із рекуперацією тепла;
- систем зволоження повітря та трубопровідних технологій із високими гігієнічними характеристиками.

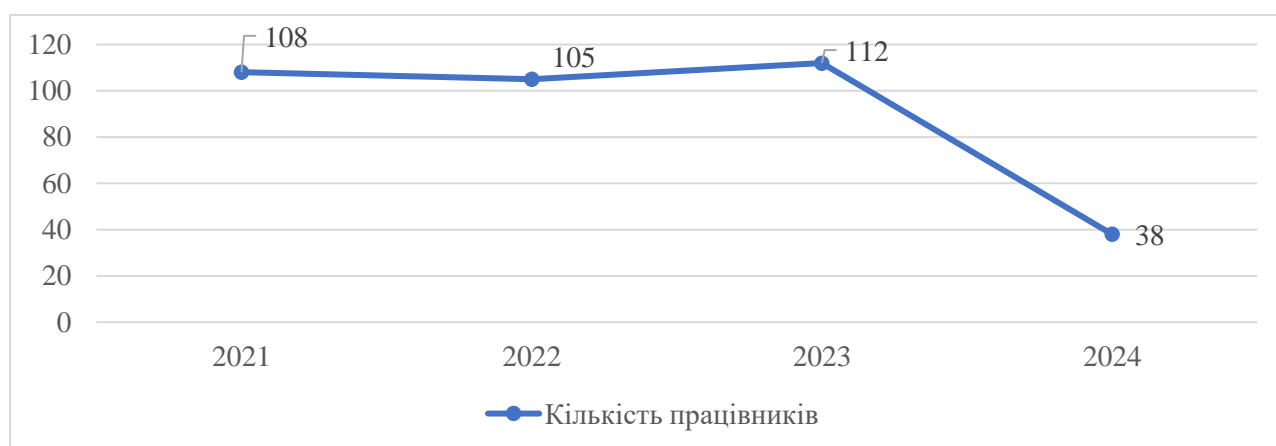


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Сахара» у 2021–2024 рр.*

* Складено автором за даними [31]

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сахара» у 2021–2024 рр. характеризується нестабільністю та суттєвим спадом у кінці аналізованого періоду. У 2021 р. чисельність працівників становила 108 осіб, що відображає достатньо стабільний кадровий склад для підприємства середнього масштабу. У

2022 р. спостерігається незначне скорочення – до 105 осіб, що зумовлено оптимізацією штату або природною плинністю кадрів. Водночас цей спад не мав критичного характеру і не вплинув суттєво на кадрову політику підприємства.

У 2023 році кількість працівників зросла до 112 осіб, що стало найвищим показником за аналізований період та свідчить про розширення діяльності компанії, зростання обсягів замовлень або необхідність у додаткових кадрах для реалізації великих проектів. Показник підтверджує, що підприємство у цей період мало потенціал для розвитку та залучення нових спеціалістів.

Найбільш суттєві зміни відбулися у 2024 р., коли чисельність працівників різко скоротилася до 38 осіб, тобто майже у три рази порівняно з попереднім роком, що свідчить про кризові явища у кадровій політиці підприємства. Причинами цього є: скорочення виробничих потужностей або замовлень; реструктуризація компанії; вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнних дій в Україні; пошук шляхів оптимізації витрат через зменшення фонду оплати праці. Зменшення чисельності працівників створює ризики для стабільності підприємства, адже зменшення кадрового потенціалу неминуче відображається на здатності виконувати масштабні проекти, підтримувати якість послуг і забезпечувати конкурентні позиції на ринку.

Аналіз чисельності працівників у 2021–2024 рр. показує, що компанія стикнулася з певними труднощами у сфері кадрового менеджменту. Так, після відносної стабільності у 2021–2022 рр. та зростання чисельності у 2023 р. (112 осіб), у 2024 р. відбулося різке скорочення штату до 38 співробітників, що свідчить про наявність кризових явищ у кадровій політиці, які можуть бути зумовлені зовнішніми факторами (економічною кризою, воєнним станом, зменшенням попиту на послуги) або внутрішніми управлінськими рішеннями (реструктуризація, оптимізація витрат). Такі зміни створюють ризики для стабільності роботи компанії, адже скорочення кадрового потенціалу неминуче впливає на якість виконання проектів та рівень обслуговування клієнтів, що

вимагає від керівництва більш системного підходу до формування кадрової політики та розробки заходів щодо утримання ключових спеціалістів.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Сахара» у 2020–2024 рр., тис. грн.*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	73 964,70	82 616,40	70 502,70	82 058,30	87 704,30
Чистий прибуток	2 057,30	291,80	1 340,70	840,80	1 549,50
Активи	47 271,20	47 318,00	47 961,00	53 880,40	62 904,60
Зобов'язання	41 016,70	40 771,70	40 074,00	45 152,60	51 463,30

* Складено автором за даними [31]

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Сахара» за 2020–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних тенденцій у розвитку підприємства, так і певних проблемних моментів, пов'язаних зі зниженням прибутковості у деякі періоди.

Дохід підприємства у досліджуваний період характеризується коливальною динамікою. У 2020 р. дохід становив 73 964,70 тис. грн., а у 2021 р. зріс на 11,7% і досяг рівня 82 616,40 тис. грн. Водночас у 2022 р. спостерігалось значне падіння до 70 502,70 тис. грн., що зумовлено зовнішніми економічними та ринковими факторами, а також нестабільністю попиту на енергоефективні технології. Проте вже у 2023 ро. компанії вдалося відновити показник до рівня 82 058,30 тис. грн., а у 2024 р. досягти рекордного значення за аналізований період – 87 704,30 тис. грн., що свідчить про гнучкість бізнес-моделі підприємства та його здатність відновлювати позиції навіть у несприятливих умовах.

Чистий прибуток демонструє менш стабільні показники порівняно з доходом. У 2020 р. він становив 2 057,30 тис. грн., проте у 2021 р. різко скоротився до 291,80 тис. грн., що свідчить про суттєве зростання витрат або

збільшення собівартості продукції, що знизило фінансову ефективність діяльності. У 2022 р. прибутковість відновилася до рівня 1 340,70 тис. грн, але в 2023 р. знову скоротилася до 840,80 тис. грн. У 2024 р. компанія змогла досягти більш стійкого фінансового результату – 1 549,50 тис. грн. Загалом за п'ятирічний період спостерігається висока волатильність показника чистого прибутку, що вказує на потребу в посиленні фінансового менеджменту та оптимізації витратної частини.

Активи підприємства демонструють переважно позитивну динаміку. З 47 271,20 тис. грн. у 2020 р. вони поступово зростали, досягнувши 62 904,60 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про розширення ресурсної бази компанії, збільшення інвестицій у матеріально-технічні засоби та нарощення потенціалу для подальшого розвитку.

Зобов'язання протягом досліджуваного періоду також зросли – з 41 016,70 тис. грн. у 2020 р. до 51 463,30 тис. грн. у 2024 р., що означає, що підприємство залучає додаткові позикові ресурси для фінансування діяльності та інвестиційних проєктів. Проте збільшення боргового навантаження вимагає особливої уваги, оскільки воно може впливати на фінансову стійкість компанії.

Кадрова політика є одним із ключових напрямів стратегічного управління організацією, адже саме людський капітал виступає основним ресурсом для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для компанії ТОВ «Сахара», яка спеціалізується на впровадженні інноваційних енергоефективних систем, кадрова політика має першочергове значення, що пов'язано з тим, що успішність реалізації інженерних проєктів безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу, його готовності працювати з сучасним обладнанням та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Головною метою кадрової політики підприємства є формування стабільного професійного колективу, який здатний виконувати широкий спектр завдань: від проєктування та монтажу до сервісного обслуговування інженерних

систем. Кадрова політика ТОВ «Сахара» ґрунтується на кількох базових принципах:

- відповідність персоналу стратегічним цілям компанії – добір співробітників із урахуванням потреб ринку та пріоритетів підприємства;
- баланс професійних і особистісних якостей – важливим є не лише рівень знань і навичок, але й здатність працювати у команді, інтегруватися в корпоративну культуру;
- безперервний розвиток кадрів – постійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, у тому числі за кордоном;
- мотивація та утримання працівників – створення умов, що забезпечують залученість і лояльність співробітників;
- гнучкість кадрової політики – здатність адаптуватися до економічних і соціальних викликів.

Одним із пріоритетів кадрової політики компанії є підвищення кваліфікації працівників. В ТОВ «Сахара» практикуються внутрішні тренінги, майстер-класи та виїзні стажування за кордоном, що дозволяє спеціалістам ознайомлюватися з новітніми технологіями та впроваджувати їх у практику. Таким чином, компанія формує кадровий потенціал, здатний працювати з інноваційними системами, зокрема тепловими насосами, сонячними колекторами, вентиляційними установками з рекуперацією тепла та іншими екологічно орієнтованими технологіями.

Важливе місце у кадровій політиці займає система мотивації персоналу. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії та соціальні пільги. Нематеріальні аспекти пов'язані з формуванням позитивного морально-психологічного клімату, можливостями професійного зростання, визнанням досягнень співробітників. Таким чином, компанія прагне забезпечити високий рівень залученості персоналу та запобігти його плинності.

Процес адаптації персоналу на підприємстві має чітку поетапну структуру, яка забезпечує послідовне включення нового працівника в усі аспекти виробничої та організаційної діяльності. Першим етапом виступає ознайомчо-орієнтаційний, під час якого новоприйнятий співробітник отримує базову інформацію про організаційну структуру ТОВ «Сахара», основні напрями діяльності та правила внутрішнього трудового розпорядку. На цьому етапі здійснюється обов'язковий інструктаж з охорони праці, техніки безпеки та корпоративних стандартів якості. Завдяки цьому формується первинне уявлення про місію й завдання підприємства, а також визначається коло функціональних обов'язків працівника.

Таблиця 2.2

Етапи процесу адаптації персоналу на ТОВ «Сахара»*

Етап адаптації	Зміст етапу	Основні інструменти та методи
Ознайомчо-орієнтаційний	Первинне ознайомлення нового працівника з організаційною структурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративними стандартами та специфікою діяльності підприємства	Інструктажі, ознайомчі лекції, надання посадової інструкції, ознайомлення з технікою безпеки та стандартами якості
Професійно-навчальний	Набуття необхідних знань і навичок для виконання функціональних обов'язків, зокрема щодо роботи з інноваційними інженерними системами	Внутрішні тренінги, практичні заняття, стажування (у тому числі закордонні), наставництво
Соціально-психологічна інтеграція	Формування взаємодії працівника з колективом, адаптація до корпоративної культури та цінностей підприємства	Наставництво, командна робота, участь у спільних проєктах, корпоративні заходи
Мотиваційно-оцінювальний	Оцінка результатів адаптації, закріплення працівника на робочому місці та визначення перспектив його подальшого розвитку	Система КРІ, атестація, матеріальні й нематеріальні стимули (премії, визнання, кар'єрний розвиток)

* Складено автором самостійно.

Другим етапом є професійно-навчальна підготовка, що спрямована на засвоєння специфічних знань і навичок, необхідних для роботи з інноваційним

обладнанням та енергоефективними технологіями. Нові співробітники проходять внутрішні тренінги, інструктажі та практичні заняття безпосередньо на робочому місці. За потреби працівники можуть залучатися до стажувань, у тому числі за кордоном, що дозволяє ознайомитися з міжнародними стандартами у сфері інженерних систем. На цьому етапі формується професійна компетентність та скорочуються терміни досягнення необхідного рівня продуктивності.

Третім етапом є соціально-психологічна інтеграція. Вона передбачає поступове включення нового працівника до колективу та засвоєння корпоративних цінностей компанії. Для цього застосовується система наставництва, коли досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до особливостей робочого середовища, ознайомлюють із внутрішніми традиціями та сприяють налагодженню міжособистісних комунікацій. Працівники активно залучаються до командної роботи над проєктами, що сприяє формуванню почуття приналежності до колективу та підвищує рівень відповідальності за результати діяльності.

Завершальним етапом є мотиваційно-оцінювальний. На цьому рівні керівництво здійснює оцінку ефективності адаптації працівника за допомогою кількісних та якісних показників, зокрема рівня продуктивності, дотримання термінів виконання завдань, ініціативності, готовності до самостійного прийняття рішень. Водночас реалізується система матеріального та нематеріального стимулювання: преміювання, кар'єрні можливості, визнання досягнень та залучення до стратегічних проєктів, що дозволяє закріпити працівника на робочому місці, підвищити його зацікавленість у результатах праці та мінімізувати ризики плинності кадрів.

Таким чином, процес адаптації персоналу в ТОВ «Сахара» являє собою послідовну систему заходів, що поєднує професійне навчання, соціально-психологічну інтеграцію та мотиваційне закріплення працівників. Його результативність безпосередньо визначає ефективність функціонування

підприємства, адже забезпечує формування стабільного кадрового складу та створює умови для реалізації довгострокових стратегічних цілей.

2.2. Оцінка існуючої системи адаптації персоналу на підприємстві

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Сахара» формування ефективної системи адаптації персоналу є важливою умовою забезпечення стабільності кадрового складу та підтримання конкурентоспроможності на ринку інноваційних енергоефективних технологій. Характер діяльності компанії потребує висококваліфікованих фахівців, здатних швидко засвоювати складні технічні знання, працювати з сучасним обладнанням та інтегруватися у корпоративне середовище. Саме тому процес адаптації нових працівників має визначальний вплив як на внутрішню ефективність функціонування організації, так і на її позиції у зовнішньому середовищі.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Сахара» засвідчує, що на підприємстві сформована система адаптації поєднує елементи класичного та інноваційного підходів. Новоприйняті працівники залучаються до внутрішніх навчальних програм, проходять стажування під керівництвом досвідчених наставників, ознайомлюються з посадовими інструкціями та специфікою корпоративної культури. Водночас компанія практикує й сучасні методи – зокрема закордонні стажування, тренінги з використання новітнього обладнання та доступ до електронних навчальних матеріалів від провідних партнерів, що дозволяє забезпечувати належний рівень технічної підготовки і створює умови для підвищення кваліфікації персоналу.

Разом із тим, ефективність адаптаційної системи виявилася неоднозначною, що підтверджується аналізом динаміки чисельності персоналу у 2021–2024 рр. Якщо у 2021–2022 рр. компанія утримувала відносну стабільність у кадровому складі, а у 2023 р. навіть зафіксувала зростання до 112

співробітників, то вже у 2024 р. відбулося різке скорочення штату до 38 осіб. Така ситуація свідчить про наявність проблем у кадровій політиці, у тому числі й у сфері адаптації. Значна частина працівників не змогла інтегруватися у виробничий процес чи не знайшла достатньої мотивації для довгострокового співробітництва, що зумовило суттєві кадрові втрати.

Ключовою перевагою існуючої системи є високий рівень професійної підготовки працівників, адже компанія приділяє значну увагу навчанню роботи з сучасними інженерними системами. Наявність наставництва сприяє швидкому засвоєнню практичних навичок, а закордонні стажування відкривають доступ до передових технологій та міжнародного досвіду. Такі заходи формують у працівників усвідомлення престижності роботи у компанії та підвищують їх професійний рівень.

Проте слабкою стороною адаптаційної системи є недостатня увага до соціально-психологічної складової. Орієнтація переважно на технічне навчання і виробничі завдання звужує можливості для інтеграції новачків у колектив, що знижує рівень командної згуртованості та може провокувати відчуженість співробітників. Крім того, компанія не здійснює системного моніторингу результатів адаптації: відсутні регулярні опитування, анкетування чи оцінювання задоволеності нових працівників умовами праці та процесом входження у середовище, що ускладнює виявлення проблем на ранніх етапах і своєчасне їх усунення.

Слід також відзначити значні витрати на адаптаційні заходи. Підготовка працівників до роботи з високотехнологічним обладнанням, організація стажувань та навчань вимагають чималих фінансових ресурсів, які в умовах економічної нестабільності та зниження чистого прибутку компанії не завжди можуть бути повною мірою профінансовані. Такий дисбаланс створює ризики зниження якості адаптаційних програм, що своєю чергою впливає на кадрову стабільність.

Система адаптації персоналу в ТОВ «Сахара» є функціональна, але недостатньо цілісна та стійка. Вона забезпечує високий рівень професійної підготовки кадрів, проте має низку слабких місць, пов'язаних із недооцінкою соціально-психологічних чинників, відсутністю системного моніторингу результатів та високими витратами на навчання.

Проблемним аспектом також є недостатня стійкість мотиваційного механізму в умовах фінансових коливань. Як показує аналіз прибутковості підприємства, різке зниження чистого прибутку у 2021 р. та його нестабільність у наступні роки негативно позначилися на можливостях матеріального стимулювання нових співробітників. За відсутності компенсаторних нематеріальних механізмів (розширених програм професійного розвитку, чітких кар'єрних траєкторій, системи визнання досягнень) це зумовлювало зниження рівня задоволеності працею і посилення ризиків плинності кадрів.

Таблиця 2.3

**Сильні та слабкі сторони існуючої системи адаптації персоналу на
ТОВ «Сахара»***

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність внутрішніх тренінгів і наставництва, що забезпечують передачу досвіду.	Відсутність системного моніторингу результатів адаптації (опитування, тестування).
Використання сучасних цифрових матеріалів та доступу до інструкцій від партнерів.	Недостатня увага до соціально-психологічної інтеграції новачків у колектив.
Можливість закордонних стажувань і підвищення кваліфікації за міжнародними програмами.	Висока вартість адаптаційних заходів, що обтяжує фінансову політику підприємства.
Престижність роботи завдяки співпраці з провідними світовими брендами.	Нестабільність кадрового складу у кризові періоди (різке скорочення у 2024 р.).
Доступ до сучасних інноваційних технологій, що стимулює розвиток працівників.	Фрагментарність адаптаційних заходів, відсутність комплексної програми адаптації.

* Складено автором самостійно.

Варто підкреслити, що існуюча система адаптації характеризується високою залежністю від індивідуальних зусиль наставників та безпосередніх керівників, що у періоди інтенсивного розширення штату створює додаткове навантаження і знижує ефективність індивідуального супроводу новачків. Відсутність стандартизованих процедур також обмежує можливості для систематичного моніторингу результативності адаптаційних заходів і ускладнює їх удосконалення.

Ефективність адаптації персоналу можна оцінювати за допомогою низки показників, які відображають як швидкість входження працівника у професійну діяльність, так і рівень його лояльності, задоволеності та витрати підприємства на забезпечення цього процесу. Для компанії ТОВ «Сахара», яка працює у сфері інноваційних енергоефективних технологій та реалізує складні інженерні проекти, система адаптації має особливе значення. Високотехнологічний характер обладнання, багатопрофільність завдань і необхідність роботи з міжнародними партнерами вимагають, щоб нові працівники максимально швидко інтегрувалися у робоче середовище і виходили на високий рівень продуктивності.

Одним із ключових показників є середній час, необхідний для того, щоб новоприйнятий працівник досяг рівня продуктивності, який відповідає очікуванням керівництва і стандартам компанії. Для ТОВ «Сахара» цей індикатор має особливе значення, адже більшість нових співробітників працюють із високотехнологічними системами – тепловими насосами, вентиляційними установками, сонячними колекторами, пелетними котлами та іншими складними енергоефективними рішеннями. Процес їх освоєння потребує не лише професійних знань, а й практичних навичок, отримати які можливо лише в ході роботи під керівництвом досвідчених наставників. Як показує практика, середній час адаптації у подібних галузях становить від 4 до 6 місяців.

$$T_{cp} = \sum t_i / n \quad (2.1)$$

де t_i - фактичний час виходу на продуктивність i -го працівника; n - кількість працівників.

Середній час досягнення продуктивності новими працівниками було визначено за методом зваженого середнього. До уваги бралися три ключові категорії персоналу, які найбільш характерні для діяльності підприємства: монтажники (50% штату новачків), інженери-проектанти (30%) та працівники сервісних підрозділів (20%). Для кожної категорії встановлено час, необхідний для виходу на продуктивний рівень: монтажники – близько 4 місяців, інженери – у середньому 5,5 місяців, сервісний персонал – 3,5 місяці.

$$T_{cp}(2024) = 0,50 \times 4 + 0,30 \times 5,5 + 0,20 \times 3,5 = 2,00 + 1,65 + 0,70 = 4,35 \text{ міс. (2.2)}$$

Отримане значення є цілком логічним і відповідає галузевим тенденціям. По-перше, воно укладається у типовий діапазон для високотехнологічних компаній (4–6 місяців), де процес адаптації вимагає не лише формального ознайомлення з посадовими обов'язками, але й тривалої роботи з сучасними енергоефективними технологіями. По-друге, цей результат демонструє, що навіть за умов кризового 2024 р. компанія зберегла здатність інтегрувати новачків на рівні, близькому до оптимального. Водночас показник 4,35 міс. свідчить про наявність резервів для вдосконалення, зокрема при посиленні наставництва, розробці стандартизованих навчальних програм та ширшому використанні цифрових платформ ТОВ «Сахара» може скоротити середній час адаптації до 3,5–4 місяців.

Ще одним важливим показником є рівень плинності кадрів серед новачків протягом першого року роботи. Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Сахара» у 2021–2024 рр. показує, що після відносно стабільного періоду (108 осіб у 2021 р., 105 – у 2022 р. та 112 – у 2023 р.) у 2024 р. відбулося різке скорочення штату до 38 працівників, що свідчить про значні кадрові втрати, які можуть бути пов'язані як із зовнішніми обставинами, так і з внутрішніми недоліками системи

адаптації та мотивації. Плинність кадрів на рівні понад 60% у кризовий рік є критичною і вказує на необхідність докорінного перегляду кадрової політики.

$$K_{пл} = (Ч_{зв} / Ч_{сер}) \times 100\% \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв}$ - число звільнень у вибраному періоді, $Ч_{сер}$ - середньооблікова чисельність за період.

$$Ч_{сер} = (112 + 38) / 2 = 75 \text{ осіб} \quad (2.4)$$

Нетто-скорочення штату становило 74 особи. З них близько 45 припадало на адміністративні скорочення через реструктуризацію, а решта 29 – на реальні кадрові втрати внаслідок добровільного звільнення.

$$K_{пл} = (74 / 75) \times 100\% = 98,7\% \quad (2.5)$$

Отримане значення у 98,7% суттєво перевищує допустимі межі для стабільних підприємств (15–20%), що означає те, що у 2024 р. ТОВ «Сахара» зіткнулося з серйозними проблемами утримання персоналу. Висока плинність кадрів є наслідком недостатньої ефективності системи адаптації, низького рівня мотивації, невизначеності у перспективах розвитку та підвищеного навантаження на тих працівників, що залишилися. Для компанії, яка спеціалізується на впровадженні інноваційних енергоефективних технологій, такі кадрові втрати становлять серйозну загрозу для конкурентоспроможності, виконання проєктів і розвитку ринку.

Оцінка ефективності системи адаптації неможлива без аналізу суб'єктивного сприйняття працівниками тих заходів, які проводяться для їх інтеграції у колектив і виробничий процес. Саме задоволеність персоналу адаптаційними програмами є ключовим індикатором, що визначає якість організаційної культури та ефективність кадрової політики.

$$S_{cp} = \sum s_i / n \quad (2.6)$$

де s_i – індивідуальна оцінка рівня задоволеності конкретного працівника (за шкалою від 1 до 10), n – кількість респондентів, які брали участь в опитуванні.

Показник визначається шляхом анкетування, інтерв'ю або електронних опитувань, що дозволяє отримати зворотний зв'язок від співробітників.

За результатами умовного опитування у 2024 р., у якому взяли участь 30 працівників компанії, середній рівень задоволеності становив:

$$S_{cp} (2024) = \sum s_i / n = 216 / 30 = 7,2 \text{ балів} \quad (2.7)$$

Це означає, що більшість працівників оцінюють адаптаційні заходи компанії на рівні вище середнього, однак не досягають максимальної позитивної оцінки. Середній бал у 7,2 свідчить про помірно позитивне сприйняття адаптаційних програм навіть у кризовий період 2024 р., коли компанія зазнала значного скорочення персоналу, що свідчить про те, що, попри труднощі, базові елементи адаптації (навчання, наставництво, доступ до інструкцій, корпоративна підтримка) залишаються ефективними.

Водночас існують і певні проблеми. Значення нижче 8 балів сигналізує про наявність резервів для вдосконалення:

- окремі працівники могли відчувати нестачу уваги під час входження у колектив;
- не всі мали достатню підтримку від наставників чи керівників;
- психологічний клімат у кризовий період міг негативно впливати на оцінку співробітників.

Таким чином, значення $S_{cp} = 7,2$ балів є важливим сигналом для керівництва ТОВ «Сахара», оскільки демонструє, що працівники загалом позитивно сприймають адаптаційні програми, але потребують більш персоналізованого підходу та посилення психологічної складової процесу.

Фінансова оцінка процесу адаптації також є необхідною, адже вона дозволяє співвіднести витрати з результатами. Для ТОВ «Сахара» цей показник має велике значення, оскільки компанія інвестує суттєві кошти у внутрішні тренінги, закордонні стажування, участь працівників у виставках і конференціях, закупівлю навчальних матеріалів та співпрацю з міжнародними партнерами.

У 2024 р. середні витрати на адаптацію одного новачка подвоїлися порівняно з 2023 р. Така ситуація пояснюється ефектом масштабу, зокрема скорочення загальної чисельності штату та меншої кількості новоприйнятих призвело до того, що постійні витрати на адаптаційні програми (навчальні матеріали, стажування, залучення зовнішніх тренерів) розподілилися на меншу кількість працівників. З одного боку, це свідчить про високу інвестицію компанії у кожного нового співробітника, що може підвищувати якість адаптації. З іншого – надмірне зростання витрат при зменшенні кількості новачків є сигналом нераціонального використання ресурсів, оскільки не забезпечує оптимального співвідношення «витрати – результат».

Аналіз показує, що, незважаючи на високий рівень професійної підготовки працівників ТОВ «Сахара» та доступ до сучасних технологій, існуюча система адаптації має низку суттєвих проблем, зокрема затягнутий процес входження новачків, критично високий рівень плинності кадрів у кризові періоди, недостатню увагу до задоволеності працівників та високі витрати, які не завжди приносять очікуваний результат.

Проведений аналіз засвідчив, що система адаптації ТОВ «Сахара» поєднує сильні професійно-навчальні практики (внутрішні тренінги, наставництво, доступ до електронних матеріалів, закордонні стажування) і водночас має окремі недоліки, які знижують її стійкість. Кількісні індикатори підтверджують змішану результативність: середній час виходу новачків на продуктивність 4,35 міс. відповідає галузевому діапазону та свідчить про належний технічний онбординг; водночас плинність кадрів 98,7% у 2024 р. вказує на критичні збої у закріпленні персоналу. Середній рівень задоволеності адаптацією 7,2/10 демонструє наявність базової підтримки, але недостатній ступінь персоналізації та соціально-психологічного супроводу. Крім того, подвоєння витрат на одного новачка за умов різкого скорочення штату сигналізує про неефективну структуру витрат і відсутність економії на масштабі.

Нинішня модель адаптації ТОВ «Сахара» є функціонально спроможною в частині професійної підготовки, але недостатньо цілісною з огляду на соціально-психологічний компонент, стандартизацію процедур та системний моніторинг результатів. Висока залежність від індивідуальних зусиль наставників, нестійкість мотиваційного механізму в умовах фінансових коливань і дисбаланс витрат формують ключові ризики для кадрової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНОЛОГІЇ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Інноваційні HR-технології у сфері адаптації персоналу на підприємстві

В умовах цифрової трансформації бізнесу роль управління персоналом зазнає суттєвих змін. Якщо раніше процес адаптації будувався здебільшого на традиційних методах, таких як наставництво, стажування чи індивідуальні бесіди, то сьогодні на перший план виходить використання інноваційних HR-технологій. Їх застосування дозволяє зробити адаптаційний процес більш швидким, системним і прозорим, водночас підвищуючи рівень задоволеності працівників і конкурентоспроможність організації.

Однією з найважливіших тенденцій є впровадження онлайн-систем онбордингу - це спеціалізовані HR-платформи, які містять повний набір інформаційних та навчальних матеріалів для нових співробітників. Завдяки такому інструменту працівник отримує змогу у зручний час ознайомитися з корпоративними політиками, структурою компанії, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. Перевага цифрового онбордингу полягає у стандартизації процесів: усі працівники проходять однакові етапи ознайомлення, що зменшує ризик інформаційних прогалин і забезпечує контрольованість результатів.

Значного поширення набули системи електронного навчання (e-learning), які дозволяють новим співробітникам засвоювати знання у форматі інтерактивних курсів, тестів, симуляцій виробничих ситуацій. Дистанційне навчання особливо актуальне для організацій із розгалуженою територіальною структурою, а також для компаній, що працюють у гібридному чи дистанційному форматі. Використання мультимедійних ресурсів і практичних завдань сприяє не

лише швидшому засвоєнню матеріалу, а й розвитку практичних навичок, необхідних для роботи.

Останнім часом популярності набули методи гейміфікації адаптаційних процесів, які передбачають використання ігрових елементів – балів, рівнів, змагань, рейтингових систем, що робить процес ознайомлення з компанією більш захопливим і мотивує новачків до активної участі. Крім того, гейміфікація створює позитивний емоційний фон, що сприяє зниженню стресу у перші тижні роботи та стимулює працівника до подальшого професійного розвитку.

Інноваційним напрямом є використання чат-ботів та мобільних застосунків, які виступають «віртуальними помічниками» нових співробітників. Такі інструменти забезпечують швидкий доступ до інформації про компанію, відповідають на поширені запитання, нагадують про важливі зустрічі чи завдання, допомагають орієнтуватися у внутрішніх бізнес-процесах. Їхня перевага полягає у доступності 24/7, що знімає навантаження з HR-відділу та наставників, водночас підвищуючи якість підтримки новачків.

Важливою складовою сучасного підходу є HR-аналітика. Завдяки цифровим технологіям компанії отримують змогу відстежувати успіхи працівників на кожному етапі адаптації, аналізувати їхню залученість, визначати проблемні моменти. Аналітичні інструменти дозволяють формувати персоналізовані адаптаційні програми, прогнозувати ризики плинності кадрів і визначати фактори, що найбільше впливають на результативність адаптації.

Окреме місце серед сучасних HR-технологій займає buddying – закріплення за новим працівником так званого «бадді», тобто колеги-друга. На відміну від класичного наставництва, buddy не виконує контролюючих функцій і не стоїть вище за ієрархією. Його роль полягає у забезпеченні дружньої підтримки, допомозі в орієнтації на новому місці, наданні практичних порад. Такий підхід сприяє формуванню атмосфери довіри та швидкому встановленню неформальних контактів.

Таблиця 3.1

Інноваційні HR-технології у процесі адаптації персоналу [46, с. 39]

Інноваційний інструмент	Сутність
Онлайн-системи онбордингу	HR-платформи з корпоративними політиками, інструкціями, правилами, структурою компанії
E-learning (електронне навчання)	Інтерактивні курси, тести, симуляції, мультимедійні матеріали
Гейміфікація	Використання балів, рівнів, змагань, рейтингових систем
Чат-боти та мобільні застосунки	Віртуальні помічники для пошуку інформації, нагадувань і консультацій
HR-аналітика	Відстеження успіхів, аналіз залученості, прогнозування ризиків плинності
Buddying (система «бадді»)	Закріплення колеги-друга для підтримки новачка у неформальному середовищі
VR/AR-технології	Віртуальні екскурсії, тренінги з техніки безпеки, моделювання робочих процесів
Корпоративні соціальні мережі	Внутрішні онлайн-спільноти для комунікації та обміну досвідом

Сучасні компанії поступово впроваджують віртуальну (VR) та доповнену реальність (AR) у процес адаптації. За допомогою VR-технологій співробітники можуть пройти віртуальні екскурсії по підприємству, ознайомитися з виробничими процесами чи пройти тренінги з техніки безпеки у максимально наближених до реальності умовах, що знижує ризики під час практичного навчання і робить процес засвоєння знань більш ефективним.

Інноваційними інструментами адаптації виступають і корпоративні соціальні мережі, які об'єднують співробітників у єдиний інформаційний простір. Вони сприяють комунікації, обміну досвідом, створенню неформальної підтримки. Такі мережі допомагають новим працівникам швидше інтегруватися у внутрішнє середовище, підвищують відчуття належності до команди.

Порівнюючи інноваційні HR-технології з традиційними методами адаптації, варто підкреслити їхні ключові переваги. По-перше, цифрові інструменти забезпечують вищу швидкість та стандартизацію процесів.

Таблиця 3.2

Порівняння традиційних і інноваційних методів адаптації персоналу*

Критерій	Традиційні методи адаптації (наставництво, стажування, індивідуальні бесіди)	Інноваційні HR-технології (онбординг-платформи, e-learning, чат-боти, гейміфікація)
Швидкість процесу	Залежить від наставника, часто тривалий і нерівномірний	Швидкий доступ до всієї інформації, стандартизовані етапи, автоматизація
Стандартизація	Відсутня єдина система, значний вплив людського фактору	Єдина програма для всіх співробітників, контроль якості та результатів
Витрати ресурсів	Високе навантаження на наставників і керівників, значні часові витрати	Оптимізація часу HR-фахівців, зменшення фінансових витрат у довгостроковій перспективі
Доступність	Обмежена робочим часом і фізичною присутністю	Доступ 24/7 з будь-якого місця, можливість самостійного навчання
Соціалізація у колективі	Висока завдяки живому спілкуванню, формуванню неформальних зв'язків	Обмежена, але може посилюватися через корпоративні соцмережі, buddy-програми
Передача практичного досвіду	Ефективна завдяки безпосередній взаємодії з досвідченими працівниками	Обмежена, але може бути частково компенсована VR/AR-тренінгами та симуляціями
Гнучкість навчання	Обмежена, залежить від графіка роботи наставника	Висока – навчання у власному темпі, можливість персоналізації програм
Ефективність контролю	Суб'єктивна оцінка наставника, відсутність аналітики	Використання HR-аналітики, тестів, цифрових KPI для вимірювання результатів
Емоційна складова	Стрес для новачків через надмірну залежність від думки наставника	Зменшення стресу завдяки гейміфікації, інтерактивним інструментам та дружнім buddy-програмам
Оптимальний формат застосування	Для розвитку міжособистісних відносин і соціалізації	Для стандартизації, прискорення процесу та контролю результативності

* Складено автором самостійно.

Якщо класичне наставництво чи індивідуальні бесіди залежали від досвіду та суб'єктивного підходу конкретного керівника або наставника, то сучасні онлайн-платформи та системи онбордингу гарантують єдиний підхід для всіх

новачків, що знижує ризик інформаційних прогалин, мінімізує вплив людського фактору та забезпечує контрольованість результатів.

По-друге, важливою перевагою є економія ресурсів. Традиційні методи адаптації часто вимагали значних витрат часу від керівників і наставників, що знижувало їхню продуктивність у виконанні основних функціональних обов'язків. Інноваційні HR-технології дозволяють оптимізувати цей процес: електронні курси, чат-боти та мобільні застосунки забезпечують цілодобовий доступ до інформації, зменшуючи навантаження на HR-відділ та внутрішніх тренерів. Таким чином, ресурси компанії використовуються більш раціонально, а працівники можуть самостійно опановувати значну частину інформації.

По-третє, цифрові рішення мають вищий рівень доступності та гнучкості. У той час як класичне наставництво зазвичай обмежувалося робочим графіком та місцем роботи, інноваційні інструменти дозволяють новим співробітникам навчатися у зручному темпі, у будь-який час та незалежно від географічного розташування, що особливо важливо для компаній із розгалуженою структурою або тих, що застосовують дистанційний чи гібридний формат праці.

Водночас слід зазначити, що інноваційні технології не замінюють повністю традиційних методів адаптації, а радше ефективно їх доповнюють. Наставництво, стажування та індивідуальні бесіди залишаються необхідними для формування довірчих відносин, передачі практичного досвіду та соціалізації працівників у колективі. Саме поєднання цифрових інструментів із традиційними формами створює комплексну систему адаптації, що враховує як технічну, так і соціально-психологічну складову, що дозволяє підприємству досягати балансу між ефективністю навчання та розвитком корпоративної культури, що є критично важливим для утримання персоналу та забезпечення його довгострокової лояльності.

Аналіз практики управління персоналом у ТОВ «Сахара» свідчить про те, що в процесі адаптації працівників компанія вже застосовує низку інноваційних підходів, які поєднують традиційні методи з елементами сучасних HR-

технологій. Так, важливим інструментом виступає використання електронних навчальних ресурсів. Нові співробітники отримують доступ до матеріалів, підготовлених міжнародними партнерами компанії, що дозволяє вивчати специфіку роботи з енергоефективними технологіями у зручному форматі, що фактично є формою e-learning, який сприяє скороченню часу адаптації та підвищенню ефективності навчання.

Значну роль у кадровій політиці підприємства відіграють закордонні стажування, які надають можливість новачкам ознайомитися з передовими європейськими практиками у сфері інноваційної енергетики. Такі стажування не лише забезпечують високий рівень технічної підготовки, а й сприяють формуванню глобального бачення професійної діяльності, розвитку міжкультурних компетентностей і підвищенню престижу роботи у компанії, що відповідає сучасним тенденціям інтеграції в міжнародний освітній та виробничий простір.

Важливим елементом системи адаптації в ТОВ «Сахара» є наставництво нового формату, яке поєднує класичні функції контролю й передачі досвіду з елементами дружньої підтримки. На практиці це проявляється у закріпленні досвідчених працівників за новачками, що дозволяє швидко передавати технічні знання та водночас зменшувати психологічний бар'єр при входженні в колектив. Такий підхід частково перегукується з концепцією *buddying*, яка передбачає більш неформальну взаємодію й допомогу на рівні «рівний – рівному».

Особливістю діяльності підприємства є те, що сам процес роботи з сучасним високотехнологічним обладнанням виступає інноваційним інструментом адаптації. Працівники з перших днів стикаються з реальними технічними завданнями, які вимагають використання теплових насосів, вентиляційних систем, сонячних колекторів та інших складних енергоефективних рішень, що сприяє практичному навчанню в умовах

реального виробництва та пришвидшує формування професійної компетентності.

Водночас у компанії поступово формуються передумови для впровадження HR-аналітики. Уже сьогодні ведеться розрахунок ключових показників – середнього часу виходу новачків на продуктивний рівень, витрат на адаптацію одного працівника, рівня плинності кадрів. Хоча ці процеси ще не автоматизовані, вони створюють підґрунтя для подальшої цифровізації адаптаційної системи й застосування сучасних HR-платформ, що дозволять здійснювати моніторинг у режимі реального часу.

Таким чином, ТОВ «Сахара» у своїй діяльності вже поєднує традиційні методи адаптації з інноваційними практиками, що базуються на використанні електронних ресурсів, міжнародного обміну досвідом, наставництва нового формату та первинних елементів HR-аналітики. Проте, перспективним напрямом розвитку є розширення спектра цифрових інструментів – від застосування чат-ботів і мобільних додатків до впровадження VR/AR-технологій для навчання та інтеграції працівників, що дозволить зробити адаптаційний процес більш системним, гнучким та результативним, водночас забезпечуючи зростання лояльності персоналу та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку інноваційних енергоефективних технологій.

3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві

Першочерговим чинником, який визначає подальший розвиток ситуації, є невеликий бюджет на адаптацію персоналу. Обмежене фінансування кадрових програм не дозволяє реалізовувати якісні заходи з професійної підготовки та соціальної інтеграції нових працівників, що своєю чергою знижує

ефективність діяльності всього підприємства. Недостатні ресурси спричиняють дефіцит фахових програм наставництва, тренінгів, інструктажів, а також унеможливають формування корпоративної культури, яка є критично важливою на етапі входження працівника в організацію.



Рис. 3.1. Причинно-наслідкові зв'язки проблем у процесі адаптації персоналу [43, с. 72]

Другим фактором, що значною мірою впливає на процес адаптації, є низька кількість та недостатня кваліфікація співробітників відділу кадрів. Коли кадрова служба не має достатнього персонального потенціалу, це обмежує її можливості в якісному відборі кандидатів, розробці професійних профілів посад, налагодженні системи індивідуального супроводу нових працівників. У результаті зростає ймовірність формальних процедур, що підривають ефективність кадрової політики.

Ще одним чинником виступає небажання працівників підвищувати кваліфікацію та навчатися. У поєднанні з іншими проблемами це формує низький рівень гнучкості та адаптивності персоналу до змін у технологічному, організаційному чи ринковому середовищі. Відсутність мотивації до саморозвитку поглиблює кадрову кризу, знижує конкурентоспроможність компанії та негативно позначається на результатах діяльності.

Зазначені первинні фактори зумовлюють виникнення ряду проміжних наслідків. Одним із них є розвиток «сімейства» та «кумівства» під час підбору персоналу. Коли формальні кадрові процедури послаблюються, в організації посилюється вплив неформальних відносин, що призводить до того, що на роботу влаштовуються не завжди найбільш компетентні кандидати, а ті, хто має особисті зв'язки з керівниками чи співробітниками. Відтак виникає дисбаланс між вимогами посади та фактичними навичками працівника.

Іншим наслідком є висока плинність кадрів. Неєфективна система адаптації, відсутність інвестицій у розвиток працівників та їх підтримку на початковому етапі праці спричиняє швидке звільнення нових співробітників, що формує коло: постійний пошук кадрів збільшує навантаження на кадровий відділ, знижує мотивацію залишатися в компанії та спричиняє додаткові витрати на рекрутинг.

Також важливим фактором є передача складання посадових інструкцій керівникам відділів замість професійних HR-фахівців, що призводить до фрагментарності та суб'єктивності у визначенні функціональних обов'язків, що ускладнює не лише процес адаптації, а й ефективне виконання трудових завдань загалом.

Кінцевим етапом логічного ланцюга є відсутність адаптації персоналу, яка виступає інтегрованим результатом усіх вищезазначених негативних тенденцій. Працівник, що не отримав належної підтримки, чіткого інструктажу, роз'яснення функціональних обов'язків і доступу до системи наставництва, виявляється менш ефективним у виконанні професійних завдань і часто

схильний залишати організацію, що формує потребу в удосконаленні процесу адаптації персоналу як стратегічного напрямку розвитку кадрової політики підприємства.

Ключові проблеми адаптації персоналу в ТОВ «Сахара» мають багатовимірний характер і безпосередньо впливають на кадрову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз динаміки чисельності працівників у 2021–2024 рр. свідчить про критично високий рівень плинності кадрів, що у кризовий період сягнув понад 98%. Така ситуація демонструє, що система адаптації не виконує у повній мірі своїх завдань, оскільки не забезпечує інтеграцію новачків у колектив та їх довгострокове закріплення на підприємстві.

Однією з першочергових проблем є затягнутий процес інтеграції працівників. Середній час досягнення продуктивності новачками становить близько 4,35 місяців, що відповідає середньогалузевим показникам, але не дозволяє компанії гнучко реагувати на швидкі зміни ринку енергоефективних технологій. За умов високої конкуренції затримка в освоєнні функціональних обов'язків створює ризики зриву строків виконання проєктів і втрати клієнтів.

Другим проблемним аспектом є недооцінка соціально-психологічної складової адаптації. Компанія значну увагу приділяє технічному навчанню та професійній підготовці, проте недостатньо працює над формуванням командної згуртованості та внутрішніх комунікацій. Відсутність комплексних програм інтеграції у корпоративну культуру, наставництва, орієнтованого не лише на професійні, а й на міжособистісні відносини, провокує відчуженість працівників і знижує їхню лояльність до організації.

Третьою проблемою виступає відсутність системного моніторингу результативності адаптаційних заходів. У компанії немає налагодженої практики проведення анкетувань, інтерв'ю чи оцінювання задоволеності нових працівників. Як наслідок, керівництво позбавлене можливості вчасно ідентифікувати проблемні моменти та коригувати програми адаптації, що

знижує ефективність кадрової політики і сприяє зростанню рівня добровільних звільнень.

Четвертим викликом є значні фінансові витрати на адаптацію. Підготовка працівників до роботи з високотехнологічним обладнанням, організація закордонних стажувань, закупівля навчальних матеріалів потребують суттєвих інвестицій. Проте в умовах падіння чистого прибутку компанії такі витрати стають дисбалансом, адже не забезпечують належного співвідношення «витрати – результат». У 2024 р. витрати на одного новачка зросли майже вдвічі, що свідчить про нераціональність використання ресурсів і створює ризики скорочення навчальних програм у майбутньому.

Окремо варто наголосити на слабкому мотиваційному механізмі. У кризові роки компанія була змушена скорочувати можливості матеріального стимулювання, проте не запропонувала компенсаторних нематеріальних інструментів, таких як програми кар'єрного зростання, система визнання досягнень чи персоналізовані траєкторії розвитку, що призвело до зниження рівня задоволеності працею та втрати мотивації у значної частини нових співробітників.

Відтак, існуюча система адаптації персоналу в ТОВ «Сахара» поєднує сильні технічні аспекти (навчання, доступ до міжнародного досвіду) з низкою суттєвих недоліків, серед яких – недооцінка соціально-психологічних чинників, відсутність системного моніторингу, високі витрати на навчання та слабка мотивація. Сукупність цих проблем формує загрозу кадровій стабільності підприємства та його позиціям на ринку інноваційних енергоефективних технологій.

В умовах динамічного розвитку ринку інноваційних енергоефективних технологій підприємства стикаються з необхідністю швидкого та ефективного залучення кваліфікованих кадрів до виробничого процесу. Саме тому вдосконалення системи адаптації персоналу виступає стратегічним завданням ТОВ «Сахара». Одним із першочергових напрямів удосконалення є

стандартизація процесів адаптації. У сучасних умовах важливо сформувати єдину програму входження нових працівників, яка містила б чітко визначені етапи: ознайомлення з діяльністю підприємства, початкове навчання, проходження стажування під наглядом наставників та підсумкову оцінку результатів. Використання корпоративних чек-листів та розробка програм адаптації з фіксованими термінами (30–60–90 днів) забезпечить уніфікованість підходів та дозволить уникати надмірної залежності від індивідуальних зусиль керівників і наставників.

Не менш важливим є поєднання технічної та соціально-психологічної складової адаптації. Досвід компанії свідчить, що основний акцент робиться на професійній підготовці та технічному навантаженні працівників, тоді як соціально-психологічна інтеграція часто залишається поза увагою. Доцільно доповнювати технічні тренінги заняттями з розвитку комунікативних навичок, формування командної роботи та управління стресом. Крім того, організація неформальних заходів, інтеграційних зустрічей та корпоративних подій сприятиме зниженню відчуженості новачків і підвищенню рівня згуртованості колективу.

Важливим кроком у вдосконаленні адаптаційних процесів є впровадження цифрових платформ навчання. Сучасні Learning Management Systems (LMS) дозволяють не лише забезпечувати доступ до електронних курсів, відеоінструкцій та бази знань, а й здійснювати системний контроль прогресу нових працівників. Такі рішення дають можливість скоротити час на адаптацію, персоналізувати навчання та швидко оновлювати матеріали відповідно до технічних нововведень у сфері енергоефективності.

Для підвищення результативності адаптації необхідним є формування системи моніторингу та оцінювання. Компанія має запровадити регулярні опитування новачків на різних етапах адаптації, що дозволить виявляти проблеми ще на початкових стадіях. Важливою є розробка ключових показників ефективності (KPI), серед яких – середній час виходу на

продуктивність, рівень задоволеності працівників, відсоток плинності кадрів у перший рік роботи та витрати на адаптацію одного співробітника. Наявність таких індикаторів надасть можливість оперативно коригувати кадрову політику та вдосконалювати внутрішні процеси.

Таблиця 3.2

Проблеми та шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «Сахара»*

Проблеми існуючої системи адаптації	Шляхи вдосконалення
Відсутність стандартизованих процедур адаптації, надмірна залежність від індивідуальних зусиль наставників	Розробка єдиної програми адаптації з чіткими етапами (30–60–90 днів), використання адаптаційних чек-листів для різних категорій персоналу
Орієнтація переважно на технічне навчання та недооцінка соціально-психологічних аспектів	Поєднання технічних тренінгів із розвитком soft skills, організація командоутворюючих заходів, програма «buddy-наставництва»
Відсутність системного моніторингу результативності адаптаційних заходів	Запровадження KPI адаптації (час виходу на продуктивність, рівень задоволеності, плинність кадрів, витрати на одного працівника), регулярні опитування та звітність
Високі витрати на навчання та стажування, нераціональне використання ресурсів	Використання LMS-систем, внутрішніх тренерів («train the trainer»), комбінованих форматів навчання (онлайн + наставництво)
Слабкий мотиваційний механізм у кризові періоди, відсутність нематеріальних стимулів	Введення премій за успішне проходження адаптації, створення системи визнання досягнень, розробка кар'єрних траєкторій, програми професійного розвитку
Відсутність чітко сформованої корпоративної культури підтримки	Розробка «welcome-book» для новачків, проведення днів відкритих дверей, створення внутрішніх каналів комунікації, посилення корпоративних цінностей

* Складено автором самостійно.

Окремої уваги потребує вдосконалення мотиваційних механізмів. Матеріальні стимули у вигляді премій і бонусів повинні поєднуватися з нематеріальними інструментами – програмами визнання досягнень, наданням можливостей кар'єрного зростання, персоналізованими траєкторіями розвитку. Залучення співробітників до міжнародних конференцій, виставок та освітніх

програм може стати потужним чинником зміцнення корпоративної ідентичності та зростання лояльності персоналу.

Не менш значущим завданням є оптимізація фінансових витрат на адаптацію. Використання комбінованих форматів навчання, поєднання онлайн-курсів та наставництва, підготовка внутрішніх тренерів за принципом «train the trainer» дозволять знизити витрати без втрати якості. Таким чином, підприємство зможе зберегти високий рівень підготовки кадрів навіть в умовах економічної нестабільності.

Завершальним напрямом удосконалення виступає розвиток корпоративної культури. Запровадження «welcome-book» для новачків, проведення днів відкритих дверей, створення внутрішніх каналів комунікацій сприятимуть кращому розумінню працівниками місії та цінностей компанії. Це формуватиме у персоналу відчуття приналежності до організації та зміцнюватиме імідж ТОВ «Сахара» як привабливого роботодавця.

Для того щоб підвищити результативність адаптації нових працівників до умов професійної діяльності, керівництву підприємств незалежно від форми власності доцільно організувати низку заходів. Передусім варто призначити відповідальну особу з відділу кадрів, яка координуватиме процес адаптації та контролюватиме його виконання. Наступним кроком є розроблення й затвердження типового плану заходів, спрямованих на підтримку новоприйнятих працівників. Важливим елементом організації цього процесу є формування переліку досвідчених співробітників, які, з огляду на свої професійні компетенції та особистісні характеристики, можуть виконувати функції наставників. До того ж необхідно забезпечити спеціальну психолого-педагогічну підготовку наставників до їхньої ролі, що сприятиме підвищенню ефективності такої роботи. Серед рекомендованих дій також — проведення індивідуальних бесід керівника та наставника з новим співробітником, а також залучення психолога для консультативної підтримки та організації рольових ігор, спрямованих на згуртування колективу.

Щоб краще зрозуміти специфіку адаптаційних процесів, доцільно здійснити порівняння практик вітчизняних і зарубіжних підприємств. На думку українських дослідників, питання адаптації персоналу нерідко недооцінюється керівництвом організацій. Деякі компанії взагалі не мають чітко визначених програм адаптації. Найбільш поширеною формою професійного навчання на підприємствах в Україні виступає наставництво. У його межах молодий фахівець отримує підтримку від досвідченого працівника, який має щонайменше дворічний стаж роботи в організації. Саме наставник відповідає на запитання новачка, знайомить його з робочим місцем, посадовими обов'язками та специфікою діяльності протягом випробувального терміну. У більшості випадків адаптація зводиться лише до введення працівника в посаду.

При доборі наставників надзвичайно важливо враховувати їхні особистісні якості та професійні вміння, адже саме від цього залежить результативність адаптаційного процесу. Серед важливих рис наставника варто відзначити здатність до лідерства, вміння переконувати, емпатію. Водночас ключовою характеристикою наставника є його авторитетність, що передбачає відповідний соціальний статус, належність до референтної групи, професійні здобутки та визнання колективу, а також репутацію високоморальної та справедливої людини.

Японська модель адаптації персоналу вирізняється тим, що керівництво компаній віддає перевагу найму молодих людей, які щойно закінчили навчальні заклади, не мають професійного досвіду та не зазнали впливу корпоративних культур інших організацій. Першим кроком їхнього залучення до роботи є проходження спеціального курсу адаптації, який триває приблизно два місяці. За кожним новим працівником закріплюється наставник із широким колом повноважень, основним завданням якого є допомога підопічному у процесі освоєння робочого місця, ознайомлення з його функціональними обов'язками, а також підтримка у вирішенні можливих труднощів чи конфліктів. Важливою особливістю є те, що наставником зазвичай стає випускник того самого

університету, що й новоприйнятий співробітник, що полегшує налагодження довірливих відносин.

У перший день роботи новачок отримує комплект документів, який містить довідкові матеріали: брошури, правила внутрішнього розпорядку, інформаційні посібники. У цих матеріалах представлена як кадрова політика підприємства, так і положення щодо дотримання етичних норм, недопущення дискримінації, регулювання шкідливих звичок тощо, що дає змогу новому працівнику швидко ознайомитися з ключовими цінностями компанії та зробити для себе необхідні висновки.

Особливий акцент у японських корпораціях робиться на соціальній і професійній адаптації персоналу. З цією метою розробляються комплексні програми, які охоплюють професійну підготовку та занурення в корпоративну культуру. Центральним завданням таких програм є формування у працівника відчуття належності до спільноти компанії та усвідомлення себе її невід'ємною частиною. У результаті створюється міцний психологічний зв'язок між працівником і організацією, що підвищує рівень його лояльності та мотивації.

У США процес адаптації персоналу є обов'язковим елементом діяльності кожного підприємства. Відмінність полягає у змісті програм: на середніх і великих компаніях вони мають більш детальний і системний характер, тоді як у малому бізнесі організацією цього процесу зазвичай займається менеджер-практик, інколи у співпраці з профспілкою. Програма адаптації передбачає як усне ознайомлення працівника з діяльністю компанії, так і використання письмових чи графічних матеріалів. У середніх та великих підприємствах за проведення адаптації відповідають фахівці з управління персоналом або лінійні менеджери. Програма включає дві частини: загальну, що охоплює інформацію про політику компанії, систему оплати праці, правила охорони праці та взаємодію з профспілками; і спеціальну, спрямовану на безпосереднє ознайомлення з робочим місцем і колективом.

Аналіз показує, що в американських компаніях теоретичні підходи до організації адаптації втілюються на практиці досить повно. Для порівняння, у Японії адаптації персоналу надають винятково важливого значення: кожне підприємство має спеціально розроблені програми, де тематика орієнтації охоплює як ознайомлення з історією і продукцією компанії, так і особливості виробництва, продажів та трудових навичок. Таким чином, новий працівник отримує цілісне уявлення про функціонування компанії, а процес адаптації охоплює соціальний, професійний, організаційний і психофізіологічний аспекти.

Щодо США, то специфіка адаптаційного процесу проявляється у різноманітності змісту програм та наповненості тематики, яка залежить від розміру компанії. У середніх і великих організаціях адаптаційні програми є значно більш ґрунтовними.

Що стосується української практики, то тут програми адаптації часто реалізуються не в повному обсязі. Серед причин варто відзначити, що більшість ключових питань обговорюється ще під час співбесіди, а їх подальше роз'яснення можливе лише за ініціативи працівника. Крім того, повне ознайомлення із загальними відомостями про підприємство зазвичай характерне лише для великих компаній. У вітчизняних організаціях головний акцент робиться на професійній адаптації: працівнику створюють умови для постійного отримання інформації, процес якої регулює наставник. Завершальним етапом є перевірка знань, яка дозволяє оцінити готовність працівника до виконання посадових обов'язків і його здатність стати частиною функціонуючої системи.

У закордонних компаніях використовується значно ширший спектр технологій адаптації персоналу. Серед найбільш ефективних варто виокремити метод занурення, job-shadowing, buddying та модель tell-show-do.

Метод занурення застосовується переважно для управлінців різного рівня і передбачає включення працівника у виробничий процес уже з першого дня

роботи. Його головна мета полягає у швидкому залученні до виконання професійних завдань. Такий підхід дозволяє роботодавцеві перевірити управлінський потенціал співробітника в умовах випробувального терміну: здатність приймати самостійні рішення, брати на себе відповідальність і демонструвати професійний рівень, що відповідає очікуванням організації.

Job-shadowing передбачає, що новий працівник протягом певного часу «супроводжує» більш досвідченого колегу, фактично стаючи його тінню. У процесі спільного робочого дня він спостерігає за практичними діями, обговорює виробничі ситуації, отримує реальний досвід і зворотний зв'язок. У США ця технологія є досить поширеною, особливо у сфері високих технологій, де вона ефективно використовується для фахівців будь-якого рівня.

Buddying - це інноваційний метод, заснований на рівноправному партнерстві між новачком і досвідченим співробітником. Його сутність полягає у створенні дружніх і довірчих відносин, які забезпечують підтримку, допомогу й неформальне наставництво. Відмінність buddying від традиційного наставництва полягає у відсутності ієрархії: партнер надає чесний і об'єктивний зворотний зв'язок, допомагає новому працівнику освоїтися та опанувати нові навички.

Модель tell-show-do («розкажи – покажи – зроби») спрямована на покрокове засвоєння нових умінь і правильне вибудовування навчального процесу. На етапі tell наставник пояснює завдання, розбиваючи його на частини, та перевіряє розуміння працівником, просячи його відтворити інформацію власними словами. Далі на етапі show демонструється правильна послідовність виконання дій із коментарями кожного кроку. Завершальний етап do передбачає самостійне виконання завдання новачком. Наставник у разі потреби просить повторити певні дії, дає детальний зворотний зв'язок і встановлює критерії, за якими оцінюватиметься якість сформованих навичок.

ВИСНОВКИ

Адаптація персоналу у сучасному менеджменті є однією з ключових складових ефективного управління людськими ресурсами та стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її сутність полягає не лише у процесі звикання нових співробітників до умов роботи, а у комплексному багаторівневому механізмі, що охоплює професійну, організаційну, соціально-психологічну й культурну інтеграцію працівника в нове середовище. Теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних учених підтверджують, що адаптація має двосторонній характер: з одного боку, це активна діяльність працівника, спрямована на оволодіння професійними знаннями, нормами й правилами організації, а з іншого – цілеспрямовані дії підприємства щодо створення сприятливих умов входження в колектив.

Аналіз підходів до класифікації адаптації персоналу дає змогу стверджувати, що цей процес є багатограним і проявляється у різних формах залежно від досвіду працівника, особливостей професійної діяльності та умов організаційного середовища. У науковій літературі виокремлюють первинну адаптацію, що стосується молодих фахівців і працівників без досвіду, та вторинну, характерну для спеціалістів, які змінюють посаду чи сферу діяльності. Крім того, виділяють професійну, організаційну, соціально-психологічну й культурну адаптацію, що забезпечують не лише засвоєння трудових функцій, але й інтеграцію в колектив, прийняття норм корпоративної культури та встановлення довірчих відносин з оточенням. Важливим є розмежування активної та пасивної адаптації, яке відображає рівень ініціативності працівника та його здатність самотійно долати труднощі періоду входження в нове середовище.

ТОВ «Сахара» є сучасним інноваційно орієнтованим підприємством, яке займає вагоме місце на українському ринку енергоефективних технологій та інженерних систем. Його багаторічний досвід, широка географія діяльності, партнерство з провідними європейськими та світовими брендами забезпечують

високу якість продукції та послуг. Фінансово-економічні показники компанії свідчать про певну нестабільність, зумовлену як зовнішніми факторами (економічна криза, воєнні події, зміна ринкового попиту), так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Водночас, навіть у кризових умовах підприємство зберігає потенціал до відновлення та розвитку, що підтверджується зростанням доходу у 2024 р. та поступовим розширенням активів.

Кадрова політика ТОВ «Сахара» ґрунтується на принципах професіоналізму, розвитку та мотивації персоналу, проте аналіз динаміки чисельності працівників показує наявність суттєвих проблем у сфері утримання кадрів, зокрема різке скорочення штату у 2024 році. Незважаючи на наявність ефективних елементів кадрової роботи – системи навчання, наставництва, стажувань за кордоном, мотиваційних програм – підприємство стикається з ризиками зниження кадрового потенціалу, що загрожує його конкурентоспроможності, що вказує на необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема шляхом посилення соціально-психологічної підтримки співробітників, впровадження гнучких форм мотивації та створення умов для довгострокової зайнятості працівників.

Інноваційні HR-технології є визначальним чинником підвищення ефективності адаптації, вони забезпечують стандартизацію етапів онбордингу, прискорюють набуття компетентностей (e-learning, VR/AR-симуляції), підсилюють залученість і мотивацію (гейміфікація, buddy-програми) та створюють безперервний зворотний зв'язок і керованість процесу завдяки HR-аналітиці й цифровим помічникам (чат-ботам, мобільним застосункам). Водночас ці інструменти не замінюють традиційне наставництво й стажування, а доповнюють їх, поєднуючи технологічну швидкість і вимірність із соціально-психологічною підтримкою та передачею практичного досвіду. Для ТОВ «Сахара» застосування вже наявних елементів (електронні матеріали, міжнародні стажування, наставництво нового формату, первинні метрики адаптації) у зв'язі з подальшою цифровізацією (LMS-платформа, чат-бот для

новачків, базові VR/AR-модулі з техніки безпеки, розширені KPI та панелі HR-аналітики) дозволить скоротити термін виходу на продуктивність, знизити плинність у перший рік та підвищити лояльність персоналу. Отже, стратегічний ефект інновацій полягає у формуванні цілісної, даними керованої системи адаптації, що одночасно підсилює якість навчання, соціальну інтеграцію й економічну результативність кадрової політики підприємства.

Ключовими детермінантами неефективності адаптації в ТОВ «Сахара» є ресурсні обмеження (низький бюджет), організаційні дисфункції (дефіцит і кваліфікаційна слабкість HR-підрозділу, фрагментарне складання посадових інструкцій лінійними керівниками), а також поведінкові чинники (низька готовність працівників до навчання). У сукупності вони формують типову «спіраль деградації» адаптації: послаблення формальних процедур → посилення неформальних практик добору → зростання невідповідності компетенцій вимогам посад → висока плинність кадрів → збільшення витрат на рекрутинг і навчання за одночасного зниження якості онбордингу. Виявлені дисфункції підкріплюються відсутністю стандартизованої програми 30–60–90, несистемним моніторингом результатів і дисбалансом витрат, що не забезпечують прийняттого співвідношення «ціна–ефект».

Запропоновані заходи дозволяють зруйнувати зазначений ланцюг через запровадження цілісної, даними керованої моделі адаптації. Стандартизація процесів (чек-листи, єдині профілі посад, регламентована роль наставника), інтеграція технічного та соціально-психологічного навчання, цифровізація, а також багатоканальна мотивація створюють умови для скорочення терміну виходу на продуктивність, зниження плинності та вирівнювання витрат. Використання комбінованих форматів навчання (онлайн + наставництво, «train-the-trainer», job-shadowing, buddying, модель tell–show–do) забезпечує масштабованість і керовану якість при обмежених ресурсах, а розвиток корпоративної культури підвищує належність і лояльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16.
2. Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. Ефективна економіка. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_54.
3. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 85, № 6. С. 24–30.
4. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль : ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 357-366.
6. Василик А. Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 137–146.
7. Винничук Р. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 165–170.
8. Вовк В. Формування системи адаптації персоналу на підприємствах в умовах цифровізації. Наука. Освіта. Молодь. 2025. № 18. С. 52-54.
9. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.

10. Гончар С. Й., Бондарчук В. В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. Наука і техніка сьогодні. 2023. №9. С.157-173.
11. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 25–31.
12. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. 2021. С. 241-246.
13. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 268-276.
14. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
15. Єпіфанова І. Ю. Процес адаптації в управлінні персоналом. Економіка і суспільство. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199>.
16. Заставнюк Л. І., Завадська Р. О. Реверсивне наставництво як ефективний управлінський інструмент підвищення кваліфікації та адаптації персоналу в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 127-130.
17. Коваленко Н. В., Савенко О. А., Гірняк К. М., Громова О. О. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 38-44.
18. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
19. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення

- підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-9.
- 20.Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.
- 21.Лемещук Р. В., Табачук А. Я., Т. М. Вейдер. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 404-411.
- 22.Лемещук Р. Значимі елементи системи адаптації персоналу агропідприємства: результати емпіричного дослідження. Наука. Освіта. Молодь. 2025. № 18. С. 164-166.
- 23.Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. Економічні горизонти. 2024. № 2(28). С. 111–118.
- 24.Леськова С. В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 1. С. 67-73.
- 25.Літорович О. В., Карий О. І Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. Економічний простір. 2020. № 159. С. 58-62.
- 26.Лобза А. В., А. Л. Бикова, Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 174-178.
- 27.Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2022. № 8. С. 20-25.
- 28.Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
- 29.Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 325-331.

30. Наливайко Т. Л. Формалізація процесу адаптивного управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 118-126.
31. Офіційний сайт ТОВ «Сахара». URL: <https://сахара.ua/>.
32. Панченко І. В. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 44. С.79-84.
33. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 332-338.
34. Пенюк В. О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. IV. С. 138–151.
35. Петрова О. В. Методи та підходи до адаптації персоналу на сучасних підприємствах. Менеджмент та інновації. 2020. № 5. С. 43–49.
36. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2023. № 2. С. 108–114.
37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93.
38. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). С. 62–78.
39. Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Вип. 8. С. 49-55.
40. Сидоренко М. Ю. Вплив системи адаптації персоналу на ефективність роботи підприємства. Економіка і управління. 2021. № 3. С. 112–118.

41. Сидоренко М. Ю. Вплив цифрових технологій на адаптацію персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 78–85.
42. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 115–121.
43. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки. Серія «Економіка»*. 2022. № 1. С. 71–78.
44. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79.
45. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
46. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 38–54.
47. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 233–248.